

La gestione delle risorse umane per l'eccellenza

di Mariacristina Galgano

Molte aziende oggi introducono l'approccio Lean avendone compreso le potenzialità come strumento per incrementare grandemente la propria competitività.

Che si chiami Lean, World Class Manufacturing o altro, questo genere di approccio si basa su tre principi fondamentali:

- Miglioramento continuo come attività fondamentale;
- Lotta agli sprechi come principio guida;
- Massimo coinvolgimento delle Risorse Umane.

L'applicazione di questo sistema manageriale può dare grandi risultati e rafforzare in modo consistente la posizione competitiva di qualsiasi organizzazione.

Perché questo accada, tuttavia, è molto importante che non si confonda l'applicazione dei singoli tools con l'introduzione in azienda di un nuovo sistema manageriale. È solo quest'ultimo che può fare la differenza. Alla base di questo sistema vi sono alcuni principi fondamentali.

L'azienda come miniera

Il primo aspetto importante riguarda l'atteggiamento del top management nei confronti del miglioramento continuo che deve rappresentare la massima priorità.

Per usare un'immagine è possibile affermare che il management deve considerare l'azienda come una miniera ricca di risorse preziose: i problemi.

Ogni problema è una straordinaria opportunità di miglioramento che può dare grandi benefici.

Per estrarre da questa enorme miniera, l'azienda dispone di alcuni formidabili minatori: i dipendenti dell'azienda. Sono loro che possono estrarre da questa miniera i problemi e trasformarli in opportunità. Compito del management è quello di indicare loro la strada, fornire loro i mezzi per portare a galla i problemi e trasformarli in un tesoro.

Cercare la cause non i problemi

Perché i dipendenti siano motivati a evidenziare i problemi e a generare miglioramento continuo, è importante cambiare profondamente la mentalità di tutto il management, dalla direzione fino ai supervisori o team leader. L'atteggiamento di fronte a qualsiasi problema deve essere orientato a cercare le cause non i colpevoli.

Quando, infatti, la ricerca è orientata ai colpevoli i problemi non vengono risolti, spesso si ripresentano. Le persone tendono a impegnare numerose energie a nascondere i problemi o a dimostrare di non esserne responsabili, non a risolverli.

La ricerca delle cause implica la diffusione di un metodo potente, finalizzato ad analizzare i processi e a fronte di un problema domandarsi 5 volte il perché. La tecnica dei "5 perché correlati" è una tecnica potente e semplice, ma allo stesso tempo molto complessa da applicare. Solo domandandosi 5 volte perché, di fronte a un problema, è possibile trovarne la causa alla radice, eliminare il problema e trasformarlo in un'opportunità di miglioramento.

Compito del management è quello di diffondere una mentalità orientata alla ricerca profonda delle cause e non dei colpevoli. Questa mentalità può essere diffusa soprattutto attraverso l'esempio.

La direzione per politiche

Il miglioramento continuo non può essere un fatto spontaneo. Uno degli errori più frequenti che si incontra nelle aziende è quello di pensare che una volta coinvolto il personale in attività di miglioramento continuo, l'approccio da utilizzare sia quello *bottom up*. Questo significa che è il personale stesso a decidere su quali problemi concentrare la propria attenzione. In realtà nelle aziende in cui la direzione crede realmente nella potenza del coinvolgimento delle risorse umane l'approccio è molto diverso. Compito importante della direzione è quello di indicare la via verso la quale indirizzare gli sforzi di miglioramento. Si tratta di un ruolo strategico che spetta alla direzione: indicare gli obiettivi ambiziosi verso i quali è necessario convogliare tutti gli sforzi di miglioramento. In questo modo il coinvolgimento del personale e il miglioramento continuo assumono un ruolo strategico, e si inseriscono nelle agende del top management a pieno titolo.

Non più semplici strumenti per accrescere motivazione e senso di appartenenza, ma una vera e propria leva strategica che può fare la differenza. Per fare questo esiste un approccio direzionale ancora poco conosciuto: la direzione per politiche, o *Hoshin Kanri*.

La direzione per politiche attiva un importante flusso di comunicazione tra il vertice dell'azienda e il middle management, in relazione agli obiettivi da raggiungere. Elemento distintivo di questo approccio è dato dal fatto che i flussi di comunicazione tra il vertice e la sua struttura intermedia, non vertono solo sul "quanto", vale a dire gli obiettivi numerici che si intende raggiungere – ma soprattutto sul "come" sarà possibile raggiungerli. Quest'ultimo punto è cruciale per assicurarsi che ci sia un forte allineamento di tutta la struttura, anche sul metodo con il quale gli obiettivi verranno raggiunti, per evi-

tare risultati di breve o ottimizzazioni parziali. Dove non si applica la direzione per politiche capita spesso, infatti, che risultati raggiunti in una determinata funzione vadano ad annullare le azioni avviate da un altro settore.

Obiettivi sfidanti e possibilità di sperimentare

Compito importante della direzione è quello di indirizzare gli sforzi di miglioramento di tutto il personale verso obiettivi strategici e ambiziosi. Dare obiettivi sfidanti è fondamentale oggi. Tuttavia per far sì che questi non diventino una semplice fonte di frustrazione è molto importante che a questi venga abbinata la possibilità di sperimentare nuovi modi per svolgere il proprio lavoro. Senza obiettivi sfidanti le persone non troveranno alcuno stimolo a cercare nuovi modi, più efficaci e più efficienti, per svolgere il proprio lavoro.

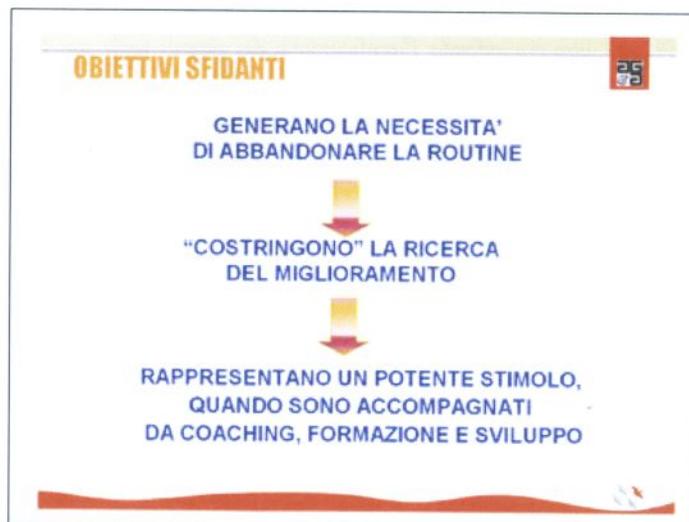
Gli obiettivi sfidanti sono una molla importante per generare tensione verso il miglioramento continuo.

Quando si assegnano obiettivi molto ambiziosi, è cruciale dare la possibilità al personale di sperimentare nuove idee e di commettere qualche errore. Senza la possibilità di sbagliare, fondamentale nei processi di cambiamento, le persone tenderanno a cercare scorciatoie e non avranno alcun desiderio di mettere in discussione il proprio modo di affrontare il processo.

From Gruppo Galgano

La gestione delle Risorse Umane è guidata da 5 Valori Fondamentali

- **CHALLENGE** - CREARE UN SENSO DI SFIDA
- **KAIZEN** - CREDERE NEL VALORE STRATEGICO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO IN OGNI AMBITO
- **ANDARE A GEMBA** - AVERE L'UMILTÀ DI MANTENERE UN CONTATTO DIRETTO CON L'OPERATIVITÀ
- **RESPECT** RISPETTO PROFONDO PER LE PERSONE
- **TEAMWORK** COMPRENDERE IL VALORE DEL LAVORO DI SQUADRA COME FONTE DI CRESCITA E MOTIVAZIONE



Ciascun errore nel processo di miglioramento continuo rappresenta una risorsa e una fonte di apprendimento, purché alla base della sperimentazione, che può produrre anche un fallimento, vi sia stata l'applicazione di un metodo scientifico.

Un errore accompagnato dall'applicazione di un metodo scientifico rappresenta una grandiosa fonte di apprendimento: questo è quanto ci hanno insegnato numerosi

Hansei, la chiave per gestire la crisi

di Mariacristina Galgano

Di fronte a notizie sconcertanti di crisi e cassa integrazione di molte realtà automobilistiche, riteniamo che Toyota rappresenti pur sempre un "campione" per la sua capacità di gestire situazione di crisi. Nel momento di grande flessione del mercato automobilistico, Toyota è stata una delle poche realtà a difendere i suoi dipendenti, dando prova concreta dell'enorme rispetto che questa azienda nutre per le sue risorse umane. In questo modo, seppur in un periodo difficile, ha mostrato di sapere tenere fede al "patto" di reciproca fiducia, stretto con i propri dipendenti.

Non solo parole e proclami come spesso accade in altre realtà, ma segnali tangibili che lasciano il segno. Certo, i problemi della grande casa automobilistica giapponese suscitano scalpore e creano desiderio di rivincita da parte delle altre aziende automobilistiche che non sono mai riuscite a battere la Toyota sul terreno fondamentale della qualità e dell'attenzione al cliente. Tuttavia la Toyota non è l'unica casa automobilistica che ha dovuto richiamare numerosi modelli a causa di difetti di produzione.

Questo capita e capiterà ancora, purtroppo, nella storia di tutte le grandi case automobilistiche. Ma non è sicuramente una giustificazione plausibile secondo la mentalità che proprio Toyota ci ha insegnato. Cercare scuse o alibi non è sicuramente il modo con cui affrontare questo genere di situazioni.

Ciò che proprio oggi Toyota ci insegna è la capacità di fare *Hansei*, cioè riconoscere i propri errori, sapere chiedere scusa ai propri clienti, come massima forma di reale rispetto. Fare *Hansei* rappresenta uno degli aspetti meno conosciuti dell'approccio Toyota. Dietro al concetto di *Hansei* si nasconde uno dei fattori che spiega la capacità di quest'azienda di raggiungere livelli di eccellenza.

Hansei significa prima di tutto riconoscere i propri errori senza cercare alibi, saper chiedere scusa facendosene carico pubblicamente.

Di fronte ai seri problemi di qualità, il presidente della Toyota è andato in televisione a chiedere scusa a tutti i suoi clienti. Quali altri amministratori delegati avete mai visto in televisione per chiedere pubblicamente scusa per la scarsa qualità di quanto loro forniscono? Molto pochi. Eppure Toyota non è l'unica ad aver avuto problemi di qualità.

Tuttavia saper chiedere scusa non basta. *Hansei* significa soprattutto avere il profondo desiderio di imparare dai propri errori per migliorare continuamente e rapidamente. Ecco quindi che ancora oggi quest'azienda è in grado di darci una lezione. Difendere i propri dipendenti nei momenti di crisi, dimostrare un rispetto profondo per i propri clienti sono capacità rare. Ed è per questo che noi crediamo che da questa situazione di crisi, la Toyota uscirà più forte di prima.



Mariacristina Galgano
Amministratore Delegato
del Gruppo Galgano

scienziati famosi.

Compito del management è quello di assicurarsi che tutto il personale conosca e applichi un metodo scientifico nella ricerca di nuove vie per svolgere il proprio lavoro con maggiore qualità e maggiore efficienza.

Manager come maestri

Nelle aziende che credono nel valore strategico delle risorse umane, ciascun manager viene addestrato a diventare prima di tutto un maestro. Il compito fondamentale di un capo è, infatti, quello di far crescere costantemente le capacità dei propri collaboratori. Insegnare è, quindi, ritenuto il compito fondamentale di un manager. Ciò che egli deve trasferire costantemente ai propri collaboratori è il metodo scientifico per affrontare i problemi e la capacità di definirli con precisione, per poterli risolvere

in modo incisivo. Il ruolo di un capo è anche quello di insegnare la passione per il miglioramento continuo e la ricerca della perfezione. La sua azione di formazione dovrà svolgersi soprattutto sul campo, affiancando i propri collaboratori, insegnando loro proprio sul campo.

Per fare questo ciascun manager dovrà essere in grado di rafforzare le doti positive dei propri collaboratori, nella profonda convinzione che ciascuna risorsa umana ha potenzialità infinite. La fiducia nelle risorse umane richiede una visione di lungo periodo, nella consapevolezza che quando s'investe nel loro sviluppo i risultati sono straordinari, ma richiedono pazienza e perseveranza.

Profondo rispetto per le risorse umane

Alla base dei principi enunciati sopra vi è, però, un aspetto vitale: rispetto profondo per gli esseri umani. Senza

Fonte: Gruppo Galgano

CIÒ CHE CIASCUN CAPO DEVE INSEGNARE AI SUOI COLLABORATORI



- PARLARE CON DATI E FATTI
- PASSARE DALLA LAMENTELA ALLA PROPOSTA
- CERCARE LE CAUSE E NON I COLPEVOLI
- LAVORARE CON METODO
- LAVORARE IN SQUADRA
- PREVENIRE ANZICHÈ CORREGGERE

questo ingrediente fondamentale, qualsiasi programma di miglioramento continuo non potrà che fallire. Solo quando le risorse umane percepiscono una reale attenzione e un rispetto profondo nei loro confronti è possibile ottenere risultati duraturi in termini di miglioramento continuo dei processi.

Questo rispetto si attua in tanti piccoli aspetti concreti che il personale percepisce. Non tanto dichiarazioni o messaggi altisonanti, quanto azioni sistematiche e concrete.

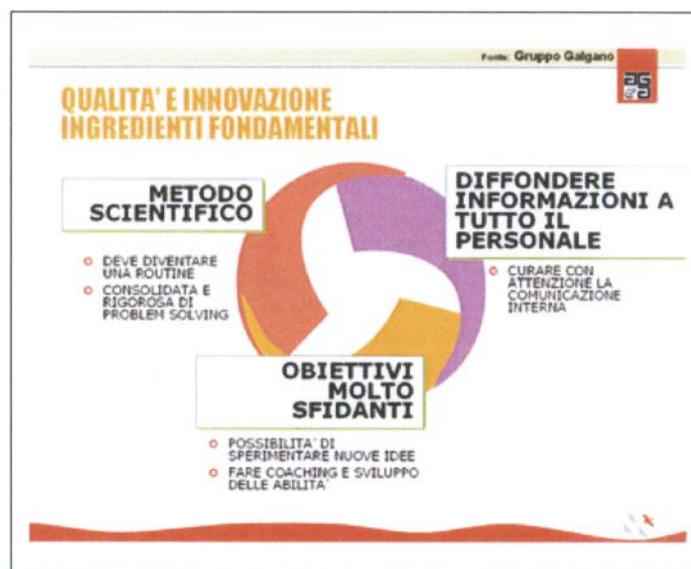


Il rispetto per gli esseri umani si manifesta, ad esempio, attraverso:

- Pulizia del luogo di lavoro, particolarmente importante in realtà produttive come i magazzini nei quali

spesso gli operatori si trovano a lavorare giorno dopo giorno in ambienti sporchi e disordinati;

- Ergonomia e sicurezza: consentire agli operatori di svolgere il proprio lavoro senza sforzi inutili e senza mettere a rischio la propria sicurezza è un segno fondamentale di rispetto;
- Comunicazione interna efficace e continua, che aggiorni il personale riguardo tutta la vita dell'azienda, nuovi prodotti, tecnologie, concorrenti, ecc. Comunicare ad ampio spettro con il proprio personale significa tenerlo in alta considerazione e credere nell'importanza di questo investimento;
- Formazione continua che tocchi tutto il personale. Una formazione breve, ma efficace, strettamente collegata ad aspetti del proprio lavoro, che non smetta mai di seminare sul terreno fertile delle proprie risorse umane.



Questi ed altri esempi concreti sono il modo tangibile attraverso il quale un'azienda può far percepire il profondo rispetto verso il proprio personale. E la risposta del personale a questi segnali è profonda e duratura. "Le risorse umane possono realizzare cose grandiose quando sentono nei loro confronti un profondo rispetto e vengono messe in condizione di esprimere le proprie idee" Questa è dunque la sfida che oggi attende le aziende - che puntano all'eccellenza.

Robur, l'azienda come comunità di uomini che produce capitale

Intervista a Luisella Traversi Guerra

A cura di Dario Colombo

Una comunità di uomini in grado di produrre capitale: un'idea innovativa datata 1978. A differenza di altre aziende che hanno recentemente compiuto la svolta verso la filosofia della qualità totale, per Robur il Lean management non è una novità. "Siamo stati tra i primi a cogliere quest'opportunità di riflessione su come poteva essere costruita un'impresa" sostiene Luisella Traversi Guerra, membro del CdA di Robur, l'azienda interamente italiana leader nello sviluppo e produzione di sistemi di riscaldamento ad alta efficienza e basso impatto aziendale. La scelta di sposare il Lean management è nata dalla volontà dell'imprenditore di rivoluzionare il luogo di lavoro trasformandolo in luogo di produzione e di crescita umana. Per conoscere Robur e il suo ruolo nella storia della filosofia della qualità totale, abbiamo incontrato Luisella Traversi Guerra, moglie di Benito Guerra, Presidente di Robur.

Che cosa significa amministrare un'azienda attraverso il Lean management?

Per il mondo finance, l'azienda è fatta di capitali, mezzi e uomini. Ma ciò è veramente inesatto, poiché nella realtà l'azienda è una comunità di persone che con dei mezzi può creare capitali e ricchezza. Perciò la definizione corretta di azienda è "persone-mezzi-capitali".

È questa la svolta paradigmatica che richiede la filosofia Lean. Noi l'abbiamo scoperta più di trent'anni fa, quando leggendo un articolo de *Il Corriere della Sera* siamo stati illuminati dalle parole di Kazuo Inumaru, il guru giapponese della filosofia della qualità totale che venne in Italia a parlare di un nuovo approccio organizzativo: il metodo Lean, appunto. Inumaru ci disse: "Voi dovete studiare la qualità e farla divenire pelle, perché se decidete di portare in azienda questa nuova visione, essa rivoluzionerà tutto l'assetto aziendale e se non sarà compresa, rischierà di distruggere tutto". Mettere al centro gli uomini con cui condividere le scelte e i sogni: ecco che cosa significa Lean management.



Luisella Traversi Guerra

Nata a Borgonovo Val Tidone (Pc) nel 1944, è pittrice, scrittrice e imprenditrice innovativa, formatore e animatore di processi aziendali da oltre trent'anni.

www.ltatelier.com

In che modo Robur ha iniziato la svolta verso la qualità totale?

Abbiamo iniziato creando i circoli di qualità che negli anni Ottanta avevano l'obiettivo di coinvolgere le persone, attraverso l'analisi di un problema e la ricerca condivisa della sua soluzione che scaturiva dalla messa in comune delle competenze di tutti. Il coinvolgimento attivo delle persone portò con sé il loro processo umano svelando gli schemi mentali, le paure, le perplessità e le diffidenze che le persone tenevano nascoste. La proposta formativa elaborata, ispirata all'arte maieutica (l'arte socratica di far emergere il pensiero umano attraverso domande e risposte, ndr), doveva quindi sostenere le persone nella costruzione della propria visione del mondo, attraverso la riflessione e anche il dubbio. In questo abbiamo investito un importante capitale economico e le persone, stimolate dalla formazione, scoprivano i significati profondi della filosofia della Qualità Totale e cominciarono a vivere l'azienda come una vera e propria comunità.

Ci affidammo a Bruno Munari che ci insegnò come funziona l'organizzazione aziendale attraverso una divertente metafora: quella del "risotto verde". In pratica l'idea di fondo è che l'organizzazione in un'azienda si prepara come si prepara una buona ricetta: prima di tutto ci devono essere tutti gli ingredienti, in secondo luogo questi ingredienti devono anche essere pronti all'uso (cioè ben preparati in precedenza) e devono essere inseriti nella ricetta al momento giusto. Ecco, l'organizzazione in azienda funziona più o meno nello stesso modo: essa, prima di essere realizzata, va suddivisa in tutte le sue parti costitutive che vanno individuate e predisposte in anticipo. Il risultato è la capacità organizzativa, ovvero il

“risotto verde”! Fu proprio continuando ad approfondire questi input di Munari che incontrammo il sentiero della Lean.

Perché avete sentito l'esigenza di rivoluzionare la vision dell'azienda, scegliendo l'approccio Lean?

Il Presidente di Robur aveva iniziato la carriera imprenditoriale in una realtà economica in cui era necessario scendere a compromessi con un mondo in cui dominava l'ipocrisia e non c'era spazio per il suo ideale di fabbrica meritocratica. Questo era per lui un problema importante, tanto che decise di raggiungere Giuseppe Maggi, un medico svizzero che aveva costruito in Camerun sette ospedali. Maggi era l'uomo giusto per ottenere le risposte alle sue domande e in Africa scoprì il senso del fare impresa e riscoprì con consapevolezza la sua vocazione di essere un imprenditore.

Al rientro si dedicò con grande impegno a motivare i suoi collaboratori. Fu in quel periodo che mi invitò a lavorare in azienda con lui per poter realizzare la sua nuova realtà imprenditoriale.

La filosofia della Qualità Totale divenne la nuova via di conoscenza e di trasformazione del nostro contesto aziendale.

In che modo è avvenuto il cambiamento?

Abbiamo iniziato a diffondere le idee attraverso i gruppi di lavoro. Le leve fondamentali sulle quali focalizzammo l'attenzione furono da un lato la cura degli ambienti di lavoro, e dall'altro la ricerca della comprensione delle persone che ci circondavano e che ci portò all'individuazione dei leader. I gruppi ambiente servivano per ristrutturare i settori, facendo in modo che le persone partecipassero mettendosi in gioco in prima persona e condividendo le scelte. Siamo partiti dall'amministrazione: abbiamo riprogettato l'ambiente con un po' di creatività basandoci su un piccolo budget. Poi, ufficio dopo ufficio, ci siamo rivolti alla fabbrica che diventò il luogo dove le persone potevano far emergere le idee. In questo modo è nato il cuore aziendale, con la creazione della comunità che, come diceva Olivetti, è alla base della società.

Come si può far emergere l'empowerment del personale in ottica Lean?

Nel museo dell'azienda (che ripercorre le tappe più importanti della storia di Robur, ndr), abbiamo quattro formelle di Leonardo da Vinci che utilizziamo da 25 anni per spiegare il processo educativo che si fonda principalmente sull'autoformazione, cioè sul principio che ognuno è responsabile di se stesso e deve aver scelto la formazione, perché questa possa effettivamente portare i suoi frutti.

La prima formella rappresenta un bellissimo cavallo, simbolo di forza, di potenza e di natura: ogni individuo ha la sua qualità, deve solo individuarla. Nella seconda il caval-

lo è domato dal cavaliere: risolve la domanda sulla qualità naturale, ci si deve chiedere dove possono essere incanalate le caratteristiche individuali. Ciò permette di raggiungere un equilibrio, rappresentato dall'uomo vitruviano. Ma per realizzare un obiettivo è necessario mettersi in relazione con gli altri, imparando

a lavorare insieme, perché solo **condividendo la qualità**, si può godere del **valore aggiunto offerto da tutti**, e quando si raggiunge questa consapevolezza è già in atto un processo Lean.

Quali sono le criticità che avete affrontato nell'adottare il Lean management?

La prima criticità è la paura. La filosofia Lean apre alla conoscenza degli altri e questo può fare paura, perché l'attenzione si sposta dalla produzione alla relazione. A tutti i livelli il cambiamento può suscitare paura, perché obbliga a modificarsi, a crescere e anche perché stravolge lo *status quo* dei piccoli spazi di protagonismo e potere acquisiti.

L'altra criticità riguarda la resistenza al cambiamento. Spesso anche chi si è sempre messo in evidenza per essere propositivo, può essere messo in crisi dal cambiamento. Conoscere le tecniche e gli strumenti Lean non basta, se non c'è come base comune la condivisione dei processi con tutti coloro che fanno parte del progetto.

Robur si fonda su "sette pilastri" sui quali è costruita la filosofia della qualità totale. Ci spiega?

Il primo pilastro non può che essere la condivisione che conduce alla formazione da qui emerge la qualità. Ma come ottenere questo obiettivo se non attraverso la ricerca e l'innovazione? E dopo aver creato qualcosa di nuovo è necessario offrire un servizio, sia ai clienti sia a tutti coloro che sono coinvolti nel processo aziendale. Essere al centro di un processo economico-aziendale, però, impone una responsabilità sociale e quindi diventare testimoni di un successo, per aiutare gli altri a evolvere diventando dei moltiplicatori di successo. Ecco ciò che sta alla base di quella che noi chiamiamo qualità totale.

Quindi se la via del futuro delle aziende passa attraverso la Qualità e tutti i suoi strumenti, come la Lean, significa che l'evoluzione è sempre legata alla crescita della persona sotto gli aspetti comportamentali, professionali e quindi culturali. C'è veramente da augurarsi che l'esperienza di Robur possa servire alla costruzione di una società più giusta nei valori e nei comportamenti. Tutti stiamo costruendo un futuro che può essere il sogno di una nuova e rigenerata società umana.

Robur Spa

Fatturato: 25 milioni di euro.
Dipendenti: ??

Attività: Ricerca, sviluppo e produzione di soluzioni per il riscaldamento e il condizionamento a gas ad alta efficienza e basso impatto aziendale.

Sede: Zingonia (Bg).
www.robur.it