

Tradizionalmente gli approcci alla leadership si concentrano su tratti, comportamenti, carisma, capacità negoziale, strategia e visione, e solo marginalmente sulla leadership condivisa. Prevale l'analisi dell'unico leader al vertice organizzativo.

Capitolo 1

Abbiamo piani e strategie per tutto, tranne per l'evento nel momento stesso in cui si verifica.

Ducker: il business leader è come un direttore di orchestra che, sulla base di una partitura definita, riesce a ricavare ottime prestazioni da un gruppo non necessariamente costituito da grandi musicisti. MA il contesto attuale è caratterizzato da complessità, ambiguità e turbolenza.

Weick: le organizzazioni sono costituite da un gruppo di specialisti diversi che, in un clima estremamente vincolante, adottano decisioni rapide e irreversibili. Essi sono altamente interdipendenti, sono dediti a creatività e innovazione e agiscono nell'incertezza dell'esito finale. Le vecchie organizzazioni verticistiche basate su comando e controllo risultano obsolete. Il miglior modello di business del XXI secolo è quello del jazz perché, per interpretare il contesto attuale, abbiamo bisogno di un gruppo composto da esperti diversi:

- in grado di prendere decisioni rapide e irreversibili;
- fortemente interdipendenti, per interpretare informazioni imperfette e incomplete;
- che siano creativi e innovativi.

Il jazz è il risultato di un'incessante ricerca finalizzata all'apprendimento e di una fantasia disciplinata ed è questo, e non la semplice genialità, a permettere ai jazzisti di improvvisare. Tuttavia, il rischio per il jazzista così come per il leader organizzativo è quello di fare eccessivo affidamento su modelli e schemi acquisiti, limitando la propria capacità di assumere i rischi necessari a una vera crescita creativa, a un'interazione delle idee. Infatti, leadership a volte significa anche rinunciare alla certezza, lasciandosi trascinare, agendo prima e riflettendo solo in seguito sulle conseguenze. Per anni si è pensato che il management fosse l'arte della pianificazione, dell'organizzazione, del processo decisionale e del comando e controllo: tuttavia, oggi è chiaro che anche l'improvvisazione, l'adattamento flessibile, l'apprendimento da tentativi ed errori sono asset irrinunciabili per un manager. Disimparare i vecchi schemi e le vecchie strategie, oggi, può essere altrettanto importante che apprenderle in prima battuta. CONOSCERE L'ARTE DI DISIMPARARE la routine e gli schemi mentali, quindi, significa imparare a rispondere in maniera anche estemporanea, e non fossilizzarsi su soluzioni che magari, in precedenza e in contesti diversi, avevano funzionato. Significa essere aperti alla creatività e alle idee.

Capitolo 2

La vita si vive in avanti ma si può comprendere solo guardando indietro, come diceva Kierkegaard. Misurarsi solo nel campo delle proprie competenze, rende quelle competenze obsolete: è necessario sfidarsi, anche davanti agli insuccessi, per sperimentare nuove strategie, integrare conoscenze e rinnovare le vecchie. Per far ciò è necessario misurarsi con situazioni imprevedibili o apparentemente incoerenti, che vanno affrontate con l'atteggiamento positivo di chi sa che troverà una via d'uscita. L'improvvisazione jazz sconfinava sempre nel disordine e nel caos, ma crea ordine: come? Attraverso il dialogo, l'immaginazione e, appunto, l'attribuzione di significato a posteriori a quella che è un'azione spontanea. Anche ai manager sono assolutamente necessarie le capacità di improvvisazione, bricolage e analisi retroattiva per portare a termine le proprie mansioni e sfuggire alla trappola dell'eccessiva suddivisione e semplificazione delle attività volte a creare automatismi. Ma sebbene appaia possibile schedare ogni tipo di anomalia/processo,

è impossibile includere le informazioni contestuali che permettono la comprensione e soluzione di ogni problema. Infatti, sono pochi i problemi che hanno soluzioni intrinseche definitive. Il jazz è una conquista che si realizza in una dimensione sociale, è una sincronizzazione dinamica, equilibrio tra ordine e disordine, è una conversazione: d'altra parte, **John Dewey** definiva l'apprendimento come un'esperienza democratica di partecipazione. In questa conversazione è compreso il carattere dinamico del fenomeno, dinamismo che spesso negli ambiti organizzativi tradizionali basati su principi statici è inteso in termini di disturbo. Eppure, la sincronizzazione dinamica è quella che porta i musicisti jazz ad arrivare al groove, ossia l'orientamento comune al ritmo e la condivisione del senso del tempo. Tuttavia, è chiaro perché le persone tendano a preferire situazioni stabili al limite dello stagnante: come dimostrato da psicologi ed economisti comportamentali, gli esseri umani sono profondamente avversi al concetto di perdita e pertanto, la maggior parte delle persone tende a preferire di evitare una perdita che ottenere un guadagno correndo un rischio. Eppure, nella capacità di correre un rischio si possono ottenere stimoli per la creazione di idee positive. Un altro aspetto psicologico interessante è quello del potere delle aspettative positive (vedi effetto placebo, profezia che si auto-avvera, effetto Pigmalione): il manager, che pur correndo un rischio improvvisando, prevede una buona prestazione e si aspetta competenza determina un circolo autorinforzante tra lui ed il collaboratore. Insomma, chi improvvisa deve credere che funzionerà, che il disordine è solo una tappa. LARGO AL DISORDINE, quindi, significa che in contesti altamente mutevoli, non è pensabile essere in grado di conoscere a priori e programmare tutti i possibili output e outcome. Significa imparare strada facendo, rinunciando a comportamenti consolidati e prevedibili a favore delle sperimentazioni e del progresso. Ciò implica un approccio mentale positivo, aperto al dialogo e all'apprendimento.

Capitolo 3

L'insuccesso è inevitabilmente parte del rischio e della sperimentazione: spesso vi sono discrepanze tra azione e intenzione. I manager dovrebbero imparare ad applicare l'"estetica dell'imperfezione", considerando non solo il risultato finale ma anche la perseveranza e la capacità di sfruttare eventuali errori come punti di partenza creativi: questi errori non devono essere rappresentati come difetti caratteriali, ma piuttosto come inevitabili contrattempi da reintegrare nelle procedure negoziali. Si pensi che la storia del business è disseminata di esempi di innovazioni riconducibili a errori e pure casualità: i Post-it, i jeans Levi's, la penicillina. Sono insuccessi costruttivi che evidenziano come per generare idee occorrono tempo e risorse. Per questo uno dei doveri della classe dirigente è quello di creare un ambiente in cui gli errori non siano occultati o sminuiti, ma diventino occasione di apprendimento. Ciò va di pari passo con la costruzione di una cultura aziendale in cui le persone si sentano a proprio agio ad ammettere ed analizzare i propri errori (per esempio, eliminando le differenze gerarchiche). Quindi, il clima deve essere tale che i lavoratori si possano sentire liberi di reagire conseguentemente alla situazione, senza ossessionarsi con il timore di fallire.

William Kahn: l'impegno è il legame del sé al proprio ruolo lavorativo; attraverso l'impegno le persone utilizzano ed esprimono sé stesse a livello fisico, cognitivo ed emotivo mentre svolgono il loro ruolo. Un esempio di innovazione attraverso un processo creativo che accetta la possibilità di errore è il caso della stampa a getto di inchiostro di HP: si è giunti al prodotto finito, partendo dal know-how preesistente, ma solo a seguito di diversi tentativi ad alta varianza creativa, una ripetuta e continua ricerca ricombinante e grazie al carattere eterogeneo dei componenti del team. GLI ERRORI COME FONTE DI APPRENDIMENTO

significa creare una cultura in cui la risposta all'errore non sia la colpevolizzazione ma in cui esso possa essere inteso come punto di partenza creativo.

Capitolo 4

Non si può improvvisare sul nulla, bisogna avere qualcosa su cui improvvisare: sono necessari dei limiti, delle regole e un certo ordine. Sia nel jazz che per i leader è necessario porre dei vincoli non negoziabili che devono esistere perché il caos porti alla creatività e non solo ad altro caos. A livello di socializzazione, la teoria dominante è quella che sostiene che un sistema necessita di gerarchie per potersi organizzare e dotarsi di un ordine stabile e, per questo, le realtà aziendali tendono a evitare in modo sistematico cambiamenti e ambiguità, definendo procedure operative standard, obiettivi chiari e razionali e forme di controllo centralizzato. Tuttavia, alcuni studi sui sistemi adattivi complessi propongono modelli tali per cui i sistemi sono in grado di acquisire ordine e coerenza senza la necessità del controllo di un'autorità centrale: per esempio, si vedano le formiche, che tuttavia agiscono secondo l'istinto, oppure le jazz band in cui i musicisti sono liberi di creare qualcosa di nuovo ma rimangono vigili rispetto alla loro responsabilità di esserci gli uni per gli altri.

Wheatkey e Stacey: i sistemi esprimono la massima creatività quando operano in concomitanza di ordine e caos. Quando sono sull'orlo del caos, i sistemi sono in grado di abbandonare comportamenti e strutture inadeguate per scoprire nuovi modelli più adatti a circostanze mutevoli. Sulla base di questo modello, alternativo a quelli meccanicistici di controllo verticistico, le organizzazioni sono incoraggiate a valorizzare la diversità, il cambiamento e la trasformazione piuttosto che la prevedibilità, l'omologazione e il consenso eccessivo. Se nel jazz la struttura minima si articola nella proposizione di schemi chiari (un determinato intervallo di note) confidando che i musicisti vi si adatteranno attraverso la continua comunicazione, la struttura minima in ambito aziendale per Weick può essere costituita dalle ideologie, visioni, slogan, marchi e missioni che costituiscono vincoli non negoziabili e impersonali a cui tutti i partecipanti aderiscono tacitamente. Uno slogan ha una duplice valenza: pone un requisito, un obiettivo che però aspetta di essere elaborato, interpretato. Ciò pone le basi perché i leader possano sviluppare un'autonomia guidata, individuando una struttura e dei limiti che facilitino il coordinamento delle attività principali e creando un accordo minimo (e non un consenso generalizzato) perché individui e gruppi possano creare ma rimanendo consapevoli dell'orientamento preso da altri.

Il caso Toyota: quando avviene un guasto, all'operaio si affiancano i supervisori che tuttavia si limitano a supportare il lavoratore nella ricerca di una soluzione nella sua area di competenza, senza imporre una struttura che ne soffochi l'autonomia. STRUTTURA MINIMA significa che non si può negare la necessità di porre dei vincoli non negoziabili entro i quali i soggetti (siano musicisti o lavoratori) hanno piena libertà di sviluppare le proprie idee, sfuggendo i due estremi di eccessiva autonomia e pieno consenso. Il giusto mezzo è costituito dall'autonomia guidata, che quindi pone limiti minimi, come una vision, e lascia uno spazio per l'interpretazione, il problem solving e la creatività.

Capitolo 5

Vygotskij: l'interazione sociale svolge un ruolo fondamentale nella cognizione. I bravi musicisti così come i bravi manager hanno imparato come imparare: possono imparare frequentando altre persone inclini a fornire sostegno e dotate di un livello di competenza superiore. Tuttavia, spesso l'apprendimento è inteso in termini bancari, come trasferimento asettico di competenze (quindi attraverso lezioni frontali e corsi di formazione che prediligono il trasferimento formale di concetti, che vanno bene quando si parla di concetti

astratti o nozioni di base), e la dimensione sociale dell'apprendimento così come la pratica vengono messe in secondo piano. Le attività complesse necessitano di conoscenze a loro volta complesse che possono essere acquisite solo con l'esperienza, provando. Anche l'espressione "risorse umane" tradisce un'impostazione capitalistica per cui le persone sono intese come qualcosa da utilizzare, controllare, spostare, acquistare e di cui ci si può sbarazzare. E anche la creazione di luoghi di incontro e svago all'interno delle aziende non è sufficiente per liberarsi da questa impostazione valorizzando le relazioni interpersonali, perché è forzoso. Infatti, l'improvvisazione sorge quando le persone sono unite da uno scopo comune, da un'attività comune e dal desiderio comune di alzare il livello per tutti i partecipanti. È necessario proporre una "comunità di pratica" nella quale la narrazione dei successi precedenti crea una memoria collettiva a cui si può attingere per affrontare problemi nuovi. Un esempio è quello dell'apprendistato nel quale i vecchi trasmettono il mestiere ai nuovi, correlato non solo dell'abilità necessaria per svolgerlo ma anche della cultura, dell'atteggiamento e della cognizione (ma senza la rigida impostazione gerarchica).

Dewey: l'apprendimento è un processo che spezza la routine per creare connessioni tra esperienze sconosciute e contesti familiari.

Ciò avviene relazionandosi con gli altri: le persone competenti devono avere la possibilità di confrontarsi, raccontarsi e di condividere la loro esperienza, ma non in gruppi omogenei (che tendono a rafforzare ed estremizzare opinioni e bias già consolidati). La componente di dissenso e di eterogeneità è importante. IMPARARE FACENDO E PARLANDO significa abbandonare la concezione di apprendimento esclusivamente frontale, dando risalto alle relazioni interpersonali, alla possibilità di confrontarsi con gruppi eterogenei di professionisti e di provare ad agire.

Capitolo 6

Khurana: siamo molto più attenti alla persona dell'amministratore delegato in quanto artefice della fortuna dell'azienda. È il leader, non l'attività, che trascina il prezzo delle azioni: o almeno è quello che i media vogliono farci credere. Tutta questa attenzione sui leader, dipinti come eroici individui, forza ispiratrice delle grandi cause, azioni epiche e cambiamenti sconvolgenti, fanno sì che nessuno voglia essere gregario o spalla, nonostante siano fondamentali. Questo ascolto generoso è detto **comping** e può essere adottato in un'organizzazione imparando a lasciare posto agli altri, smettendo di intervenire e controllare i risultati, rinunciare ai protocolli conosciuti: in sintesi, lasciando che le idee nascano e muoiano in base ai loro meriti e non in base a chi le ha avute. Insomma, è necessario imparare ad alternarsi in ruoli di leadership e fellowship perché se tutti vogliono essere delle star e non si impegnano a sostenere l'evoluzione delle idee del solista, il risultato è una pessima band. Eppure, un buon accompagnamento non equivale ad un'assonanza: le persone vanno sfidate, ridestate, stimolate. L'intelligenza collettiva rende i gruppi più brillanti: quali sono i fattori individuati dei ricercatori del MIT?

- Sensibilità sociale, ossia capacità empatica e di interpretazione delle reciproche emozioni.
- Coinvolgimento partecipativo e alternanza.
- Elevata percentuale di donne (più educate alla sensibilità sociale e all'empatia).

VALORIZZARE IL RUOLO DEL GREGARIO significa educarci all'ascolto generoso, imparare a sospendere l'ego, consapevoli che i progressi sono spesso il risultato delle relazioni sociali.

Capitolo 7

Quando si parla di leadership, si tende a confondere autorità e influenza, pensando che per essere influenti sia sufficiente avere autorità. Tuttavia, se consideriamo la leadership come un insieme di azioni relazionali in un contesto in evoluzione, l'efficacia della leadership non si può valutare sulla base di quanto in alto ti trovi sulla scala gerarchica, ma in base a quanto bene lavori con le risorse a disposizione. Prendendo in considerazione l'approccio del mind-set progettuale, il leader potrebbe essere inteso non come qualcuno che prende decisioni razionali sulla base di dati passati, ma che crea delle forme, delle idee o delle trasformazioni per consentire ad altre persone di realizzarsi in futuro, investigando ipotesi, esplorando idee collaterali. Questa strategia progettuale si concentra sul modo in cui si individuano linee interpretative alle quali altri possono fornire un contributo significativo. Questo approccio previene la cosiddetta trappola della competenza, per la quale forza, successo e capacità si trasformano in rigidità che blocca apprendimento e adeguamento. La competenza provocatoria, quindi, è una mossa affermativa che introduce una leggera infrazione della routine che richieda attività e spinga gli individui a essere attenti in modo nuovo. Essendo l'apprendimento un momento di vulnerabilità in cui l'esito è incerto, due sono gli elementi cruciali: il tempismo e l'equilibrio (la provocazione non può essere eccessiva e le persone coinvolte devono essere inserite in un ambiente di agio in cui abbiano la sicurezza dell'esistenza di una rete). Inoltre, è importante agevolare un progressivo riorientamento, incoraggiando la ripetizione. Questo tipo di leadership invita le persone a vivere storie di speranza richiedendo un coinvolgimento profondo. LA LEADERSHIP COME COMPETENZA PROVOCATORIA significa intendere la leadership come un'attività progettuale volta a creare spazi e sostegno sufficiente per sfidare e invogliare le persone a crescere da sole.

La Lean Production costituisce la rivisitazione occidentale del Toyota Production System: persegue prestazioni elevate (di perfezione) e richiede un approccio continuo giorno per giorno e ora per ora.

Capitolo 1

L'approccio lean è orientato alla soddisfazione del cliente mediante l'eliminazione di tutti gli sprechi e il miglioramento continuo. La soddisfazione del cliente si ottiene tramite l'offerta di valore attraverso beni e servizi. Ma cos'è il valore? Il rapporto tra qualità, tempo e costo. Lo spreco (muda) è qualunque cosa oltre al minimo quantitativo di equipaggiamento, risorse, spazio e tempo del lavoratore impiegato per un obiettivo diverso dalla creazione di valore per il cliente (prodotti difettosi, attese, sovrapproduzione...). Se si riesce a eliminare ogni spreco, il prodotto attraverserà tutte le fasi di produzione seguendo un flusso senza interruzioni. Alla base della costruzione del sistema di valore sta il concetto di stabilità dei processi che si costruisce tramite la riduzione e successiva eliminazione delle cause di perturbazione, come le ricerche di materiali o informazioni, le fermate dei macchinari per guasti, i lunghi tempi per cambi di produzione o la differenza di prestazione tra attori diversi. Per queste perturbazioni l'approccio lean ha sviluppato precise metodologie:

1. **Metodologia 5s:** Separare, Sistemare, Splendere, Sistematizzare e Sostenere. Sono il presupposto indispensabile per l'implementazione della Visual Factory.
2. **Total Productive Maintenance:** si tratta di un approccio globale alla manutenzione che tende a massimizzare la capacità produttiva degli impianti con lo sviluppo di politiche di manutenzione preventiva e migliorativa, marginalizzando la manutenzione correttiva. Introduce la manutenzione autonoma, puntando al coinvolgimento del personale di produzione nelle attività di pulizia, ispezione e corretta conduzione degli impianti.
3. **Single Minute Exchange of Die:** per ridurre i tempi di cambio di produzione il ciclo di produzione è diviso in attività la cui conversione non può necessitare più di 10 minuti.
4. **STDW (Standard Work):** la standardizzazione del lavoro assicura che ogni attività sia organizzata e venga eseguita nel modo più efficace ed efficiente, indipendentemente dall'operatore che compie il lavoro che dovrà raggiungere lo stesso standard di qualità di qualunque collega.

Il sistema basato su questa stabilità dei processi è tenuto in piedi dalla qualità e dal **JIT (Just in Time)**. A garanzia della qualità ci sono diverse metodologie:

1. **Jidoka:** la necessità di inserire un controllo autonomo attivo e continuo nei processi. Ogni macchina deve avere un sistema e ogni lavoratore deve essere formato all'individuazione dell'errore in modo tale che il processo produttivo possa essere fermato alla prima anomalia. Ma la pratica non si ferma all'individuazione del problema: è necessario capire la causa scatenante e mettere in atto contromisure perché non si ripresenti. Così si costruisce la qualità, con un approccio che non ammette una percentuale di difettosità: l'obiettivo è zero difetti.
2. **Poke Yoke:** si tratta di ricercare tecniche che consentano di evitare gli errori per raggiungere l'obiettivo degli zero difetti.

Per quanto concerne il pilastro del Just in Time, si parte dal presupposto che favorisce la logica pull secondo cui occorre produrre solo ciò che è stato già venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi. I capisaldi sono:

1. Takt Time: il sistema logistico-produttivo deve pulsare allo stesso ritmo del mercato, che è dato dalla cadenza delle richieste dei clienti. Il Takt Time è la velocità con cui ogni prodotto deve essere completato per far fronte alle richieste del cliente: tutte le fasi del processo realizzativo devono consentire il fluire delle informazioni e dei materiali, la sincronizzazione delle attività operative, al fine di fornire ai clienti i prodotti e servizi desiderati, nelle quantità e nei tempi richiesti.
2. One-piece-flow: è un modo di organizzare l'avanzamento dei materiali uno alla volta, con la possibilità di cambiare modello di prodotto a ogni passaggio, in un flusso continuo.
3. Pull: l'avanzamento del flusso produttivo è guidato dai fabbisogni effettivi e non da programmi di produzione fissati in un tempo precedente che rischiano di non rispecchiare l'effettiva domanda.
4. Kanban: sistema visivo (cartellino, segnale) che trasmette istruzioni relative ai materiali da approvvigionare o alle componenti da produrre.
5. Heijunka/Livellamento: è una tecnica per prevenire i sovraccarichi di alcune risorse e gli sbilanciamenti di carico tra diverse risorse.

A tutto ciò, sottende la cultura del miglioramento continuo, che si articola sul mantenimento del livello standard (agire seguendo le regole prestabilite, consegnare entro i termini concordati ecc.) e cambiamento (in grado di creare nuovi percorsi e traguardi). Ci sono tre termini per indicare il miglioramento:

1. **Kaizen**: piccoli sforzi ma continui che contribuiscono a mantenere e migliorare lo standard raggiunto.
2. **Kairoyo**: miglioramento radicale mediante sforzi temporali ma di grande entità.
3. **Kakushin**: innovazione.

Capitolo 2 e 3

Per implementare l'approccio Lean è necessaria una modifica della cultura aziendale che non solo coinvolga le persone operative ma che porti ad una modifica dei comportamenti quotidiani, tenendo presente la tendenza della gente a tornare alle routine pregresse dopo un primo entusiasmo. La cultura aziendale è l'insieme di regole scritte e non che determinano il comportamento di un'organizzazione, la sua attitudine a reagire in un dato modo sia nella quotidianità che nelle situazioni straordinarie. La cultura di un'azienda lean pone un focus importante non solo sui risultati, ma anche sul processo in quanto processi ben concepiti e realizzati permettono di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Capitolo 4

Il cambiamento lean consiste in un passaggio dalla gestione discontinua e a lotti di produzione o di attività a una gestione continua, a flusso, che riduce i buffer di materiali tra fasi produttive. Gli elementi di questa gestione sono:

1. **Miglioramento continuo (Kaizen)**: è uno sforzo in cui tutti i lavoratori sono coinvolti cominciando dall'incoraggiamento ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti nella propria area di lavoro, migliorando l'efficienza delle infrastrutture o l'investimento. Per raggiungere questo risultato, però, è necessario fornire alle persone le conoscenze e le basi necessarie per poter analizzare problemi e ambiente. Questo modello parte dal presupposto che colui che sta svolgendo un determinato lavoro è la persona più indicata per apportare dei miglioramenti.
2. **Leader standard work**: fornisce una base per la continuità della gestione dell'unità organizzativa al di là delle spinte personalistiche: il sistema di gestione non dipende,

quindi, dalla persona ma dal processo in cui vengono ben esplicitati compiti e routine principali. Il LSW consolida e patrimonializza a livello aziendale le pratiche gestionali più efficaci consentendo ai leader di migliorare le proprie prestazioni.

3. **Visual Management:** significa rendere il processo facilmente visibile a dipendenti e collaboratori tramite l'uso di tabelloni/segnali luminosi/Info Point ecc. La visualizzazione rende possibile un rapido monitoraggio dell'andamento complessivo dell'ufficio, coinvolgendo le persone e facilitando il confronto tra le prestazioni previste e quelle effettive.
4. **Daily Accountability:** è lo strumento atto a guidare le attività verso gli obiettivi prefissati, assicurando il follow-up sulle assegnazioni di attività effettuate. Nel modello Lean ciò avviene tramite i Daily Meetings, brevi incontri strutturati precedenti all'avvio della produzione, nei quali si dà atto delle azioni eseguite e dei risultati ottenuti a cui fa seguito la decisione circa le nuove azioni da intraprendere.
5. **Risoluzione rapida dei problemi:** l'applicazione del Jidoka, ossia la pratica di fermare tutto alla prima anomalia, crea un senso di urgenza che richiede un approccio rapido alla risoluzione dei problemi che si articola in diverse fasi: - Rilevazione del problema - Comunicazione rapida del problema - Intervento rapido per la soluzione - Quick problem solving - Quick problem solving team - Risoluzione definitiva del problema.
6. **Disciplina organizzativa:** è da intendere come strutturazione e ordine operativo e consente di ottenere un'accettazione consapevole delle regole. È un'attitudine mentale influenzata dallo stato di addestramento che rende l'obbedienza agli standard di comportamento istintiva in tutte le condizioni. Nel modello lean si usano alcuni indicatori per misurare i comportamenti al fine di modificarli come i Key Behaviour Indicators, che possono essere la puntualità alle riunioni, il rispetto dei tempi di intervento, la realizzazione delle attività previste nella giornata, evidenziando quindi quei comportamenti coerenti con l'organizzazione.
7. **Genba Walk:** ossia la pratica di andare a vedere di persona, al fine di coltivare lo sviluppo sistematico dell'organizzazione riconoscendo la capacità dei membri e le potenzialità delle azioni attuate nella quotidianità.
8. **Attenzione alle persone:** si articola nel dimostrare rispetto alle persone, che non significa solo tenere conto delle differenze individuali e astenersi dal manipolarle: significa permettere alle persone di pensare e di mettere in atto le proprie capacità di problem solving e di miglioramento continuo, stimolarle e formarle.
9. **Lavorare in Team:** il focus sul processo può essere garantito solo dalla partecipazione di tutti gli attori, perciò elementi fondamentali diventano la sinergia, la comunicazione, il miglioramento, la leadership.

Capitolo 5

Gli strumenti della gestione lean sono:

1. **Visual Factory:** il posto di lavoro deve essere organizzato e contenere segnali visivi in grado di comunicare in ogni momento cosa sta avvenendo. Questi segnali sono standardizzati e devono essere intesi nella stessa maniera, senza lasciare spazio all'interpretazione.
2. **Visual Management:** la gestione visiva si avvale di strumenti come l'Info Point, che contiene tabelle relative alla gestione quotidiana, gestione delle risorse umane (presenze, matrice delle competenze), indicatori di prestazione (sicurezza, qualità, consegne, tempi, valore/costo/efficienza) e di comportamento, temi di miglioramento,

e l'Obeya Room, ossia la stanza in cui è possibile condividere informalmente le informazioni anche con supporto di strumenti visual in grado di sintetizzare velocemente lo stato di avanzamento di un progetto e di permettere la valutazione in parallelo di diverse opzioni (anziché in sequenza).

3. **Problem Solving:** si tratta di un insieme di metodologie per la risoluzione rapida di problemi in ambito aziendale volti all'individuazione della causa prima attraverso la Root Cause Analysis o il diagramma di Ishikawa a lisca di pesce (che suggerisce la ricerca delle cause del problema nelle 4 M, Men, Machine, Methods, Materials), oppure il modello delle 5W o 5 perché, oppure il metodo 5W+2H (What, Why, Who, Where, When + How, How Many).
4. **Gestione del miglioramento:** Plan-Do-Check-Act, il confronto e il dialogo con gli attori organizzativi rilevanti, il metodo 8D che è appropriato nel caso di "cause sconosciute" (formare un team – descrivere il problema – implementare e verificare le azioni di contenimento intermedie – identificare le cause alla radice – scegliere e definire le azioni correttive – implementare e convalidare le azioni correttive permanenti – prevenire il ripresentarsi del problema – congratularsi con il team).
5. **Pianificazione e controllo:** il Visual Plan si basa sul principio di rendere visibili i contenuti fondamentali del lavoro, in particolare attività, tempi e risorse e deve contenere pianificazione (lungo periodo), programmazione (medio periodo) e schedulazione (breve). Ha, inoltre, importanza la classificazione delle attività in base al loro grado di importanza/urgenza (matrice di Eisenhower, T-tassativo; I-importante; M-mobile; E-eliminabile).

Capitolo 6

Per mantenere costante la tensione verso il miglioramento è utile periodicamente valutare lo stato di applicazione della metodologia lean. Uno strumento utile può essere il Radar Chart che riporta su ogni asse il livello raggiunto, consentendo di evidenziare le aree su cui è necessario agire.