

# Il Kata del Miglioramento: un nuovo *mindset*

Diventare più efficaci  
nel raggiungere gli obiettivi e nel superare le sfide  
grazie a un metodo per insegnare il processo creativo

by Mike Rother 2014

26.0 S

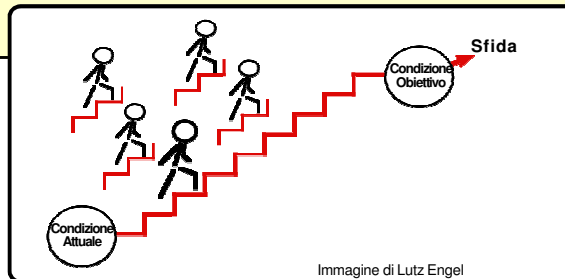
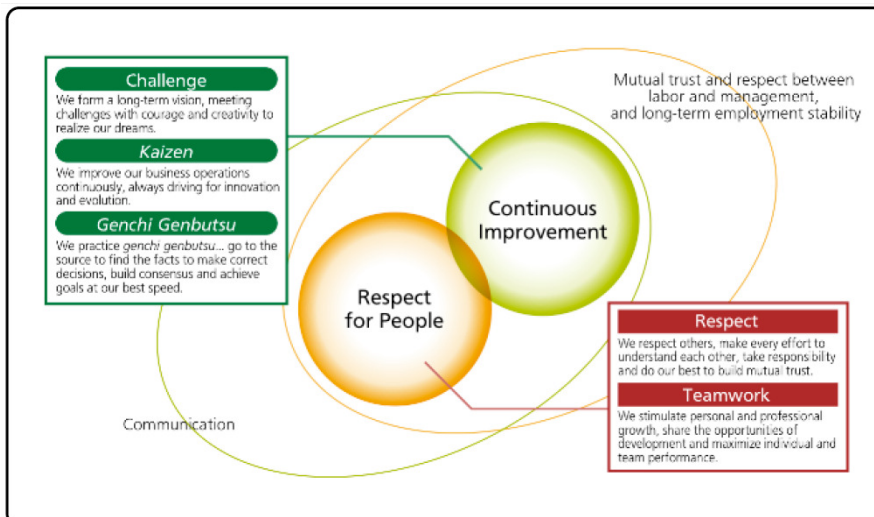


Immagine di Lutz Engel

Questo documento e i relativi contenuti hanno Copyright © 2014 di Mike Rother, tutti i diritti riservati

Traduzione dall'inglese: Anna Possio

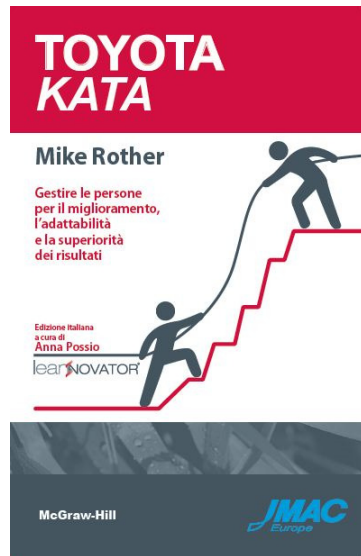
## IL TOYOTA WAY



Fonte: Toyota Motor Corporation Sustainability Report, 2009, pag. 54

***Come creare e sostenere questa cultura?***



## UNA RISPOSTA



Kata del  
Miglioramento



## UNA RISPOSTA

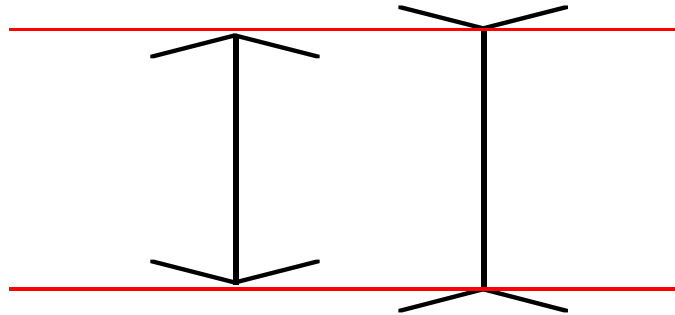
<b>Visibile</b>	Soluzioni lean (gli strumenti, le tecniche e i principi) per migliorare qualità, costo e tempo	
<b>Meno Visibile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Routine sistematica e scientifica di ragionamento e comportamento</li><li>• Manager come coach/maestri di questa routine</li></ul>	

In altre parole:

***Pratica volontaria per sviluppare una mentalità scientifica***

## Parte ① *Il potere delle abitudini*

### UNA NOTA ILLUSIONE



### UN'ALTRA ILLUSIONE COMUNE



**Aspetti visibili**

Possiamo sapere come funziona un sistema kanban

**Importante e necessario, ma...**

**Aspetti meno visibili**

Ma **non sappiamo** che cosa farà funzionare il **nostro** sistema kanban



**Quando si presume di sapere, si smette di sperimentare!**

## VOGLIAMO ESSERE CERTI DI CIÒ CHE CI ASPETTA

**È così che è impostato il nostro cervello**

Il nostro cervello completa subito i «vuoti», perché non li vuole: ci richiedono di concentrarci su tutti i dettagli, sovraccaricando le nostre risorse cognitive.

Ma **non appena crediamo di sapere**, definiamo un percorso e partiamo, anziché sperimentare, apprendere e adattarci. È qui che iniziano i guai.



*“Dichiarazioni molto sicure ci dicono principalmente che un individuo ha costruito una storia coerente nella propria mente, non necessariamente che questa storia sia vera.”*

~ Daniel Kahneman Thinking Fast and Slow

**NON DIAMO RETTA A TUTTO QUELLO CHE PENSIAMO!**

## LE ABITUDINI INCONSCIE SONO VELOCI E POTENTI

**Il nostro cervello crea abitudini per conservare risorse cognitive; per liberare capacità per quando dobbiamo prendere decisioni in modo consapevole e volontario.**

Le abitudini sono dei comportamenti che abbiamo ripetuto regolarmente e che sono diventati automatici, inconsci. La pratica ripetuta sviluppa dei circuiti nervosi nel nostro cervello, rendendo un certo comportamento più facile da eseguire.

Perché? Il cervello pesa solo 1,5 kg ma usa il 20% dell'energia del corpo! Il pensiero inconscio ci permette di affrontare la quotidianità senza doverci preoccupare delle attività routinarie. Il pensiero inconscio è veloce e automatico, mentre il pensiero volontario è lento e intenzionale.



Il pensiero inconscio è potente, può processare miliardi di bit di informazioni al secondo; al contrario, il pensiero volontario ne può processare solo qualche migliaia.

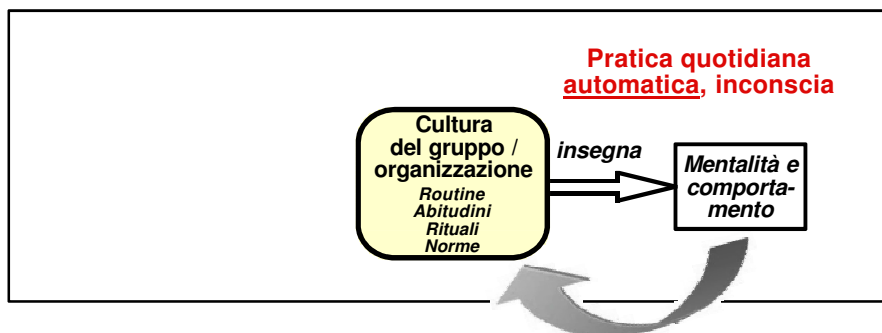
## GRAN PARTE DELLE NOSTRE ATTIVITÀ SONO ABITUALI

Proprio come incrociare le braccia: le facciamo quasi senza pensarci

Gran parte di ciò che accade in un'organizzazione è conseguenza delle abitudini che le persone dell'organizzazione hanno acquisito attraverso la pratica, che fosse volontaria o casuale.



## LA NOSTRA CULTURA ORGANIZZATIVA SI PERPETUA OGNI GIORNO



**Ma le abitudini presentano un'insidia: le esperienze passate che le hanno determinate non necessariamente rappresentano le situazioni future.**



## MA... POSSIAMO CAMBIARE L'AUTOPILOTA

Gli esseri umani hanno il potere di sviluppare volontariamente nuove abitudini.  
È proprio di questo che si occupano  
il Kata del Miglioramento e il Kata del Coaching.

Tendiamo a credere che tutte le capacità e i comportamenti siano innati -- o li possediamo dalla nascita o non c'è niente da fare -- ma non è proprio vero al 100%.

Possiamo modificare il nostro modo di pensare e il nostro comportamento attraverso la pratica volontaria (consapevole) di uno schema di comportamento diverso.

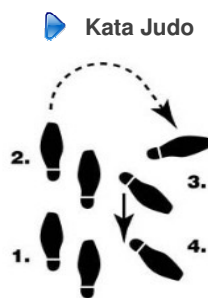
Non appena lo schema che stiamo praticando passa nella sfera inconscia, diventa più fluido e veloce, e diviene il modo di fare normale, abituale.



*In questo modo si può cambiare la cultura di un'organizzazione, e perfino di un'intera società.*

## QUI ENTRA IN GIOCO IL "KATA"

Un kata è una routine che, attraverso la pratica volontaria, rende uno schema un'abitudine



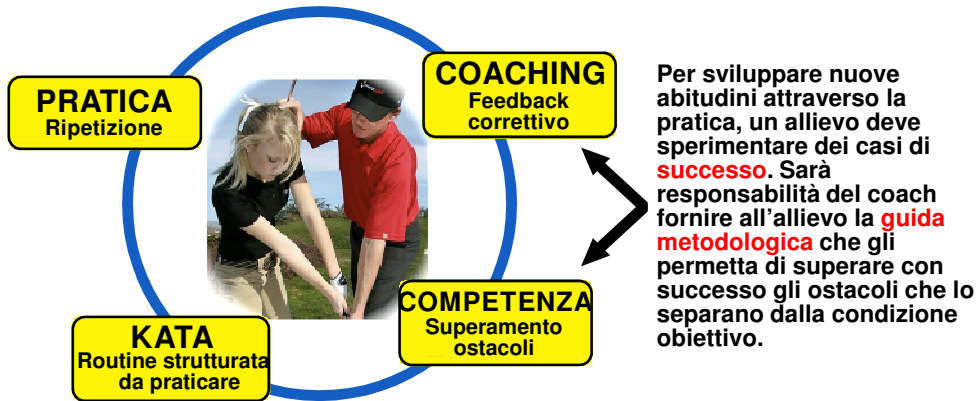
Attraverso la pratica, lo schema di un kata diventa un istinto naturale - viene cioè eseguito a un livello quasi inconsapevole.

Un esempio è la pratica per imparare a guidare la macchina. Quando sappiamo guidare, non ci preoccupiamo più di come usare i vari comandi e possiamo invece concentrarci sulle condizioni della strada.

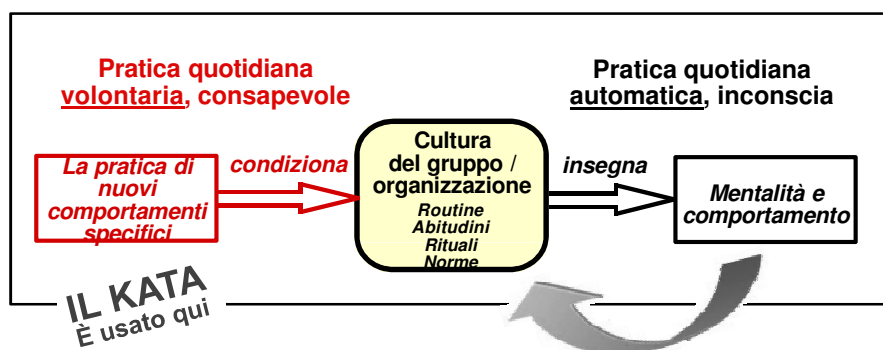


**Perché il kata è importante? Perché definisce un modo di pensare e comportarsi che altre persone possano apprendere e usare. È un modo per trasferire le capacità e sviluppare la mentalità.**

## QUATTRO INGREDIENTI PER APPRENDERE UNA NUOVA ABITUDINE E CAPACITÀ



## IL KATA CREA UNA NUOVA CULTURA



## LA BELLA NOTIZIA

Esiste un kata – una routine ripetibile – per insegnare la parte meno visibile del Lean

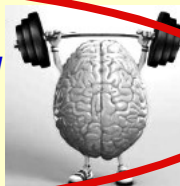
### Visibile

Soluzioni lean (gli strumenti, le tecniche e i principi) per migliorare qualità, costo e tempo



### Meno Visibile

- Routine sistematica e scientifica di ragionamento e comportamento **KM**
- **Manager** come coach/maestri di questa routine **KC**



## I TOP MANAGER E MANAGER SONO MAESTRI, E LE LORO AZIONI DETERMINANO LA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Che ne siano consapevoli o no, con le loro parole e azioni quotidiane tutti i top manager e manager insegnano alle loro persone un modo di pensare (*mindset*) e di comportarsi.





## INSEGNAMENTO VOLONTARIO vs AUTOMATICO



## QUALE SCHEMA DOVREBBERO INSEGNARE I MANAGER?

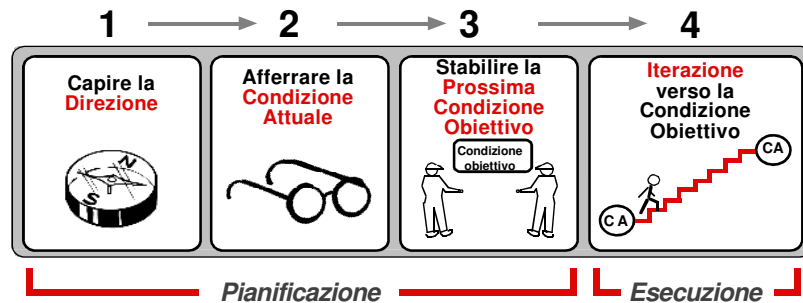
Se i manager sono maestri, ha senso chiedersi:  
«Quale schema di comportamento e ragionamento vogliamo che insegnino?»



- > Utilizzato quotidianamente in tutta l'organizzazione
- > Adatto per qualsiasi obiettivo o problema  
(una *meta-abitudine* universale)
- > Basato su un metodo scientifico
- > Include la pratica di routine strutturate per i principianti  
(gli esperti possono modificare le routine)

## Parte ② Il Kata del Miglioramento e il Kata del Coaching

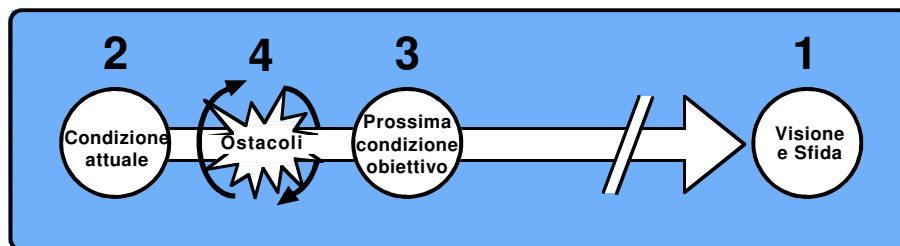
### Pratica dello Schema 1: IL KATA DEL MIGLIORAMENTO



#### Il Kata del Miglioramento:

- Definisce il processo scientifico / creativo, rendendolo insegnabile.
- Include specifiche routine per la pratica.

### UN ALTRO MODO DI VEDERE IL KATA DEL MIGLIORAMENTO



- Alla luce di una visione e una sfida...
- Afferrare la condizione attuale;
- Stabilire la prossima condizione obiettivo;
- Spostarsi verso questa condizione obiettivo attraverso PDCA, che fanno emergere gli ostacoli su cui occorre lavorare.

## CHE COS'È IL KATA DEL MIGLIORAMENTO?

### Il Kata del Miglioramento struttura il processo creativo



Il Kata del Miglioramento è uno schema umano universale per guidare il miglioramento, l'adattamento e l'innovazione.

Lo schema rappresentato dal modello del KM esiste probabilmente da quando è comparso l'uomo.

## LA REAZIONE A CATENA

**Aumento  
delle capacità** →

Grazie alla pratica del KM, i team aumentano le proprie capacità e diventano più efficaci nel raggiungere le sfide...

...perché imparano a lavorare in maniera iterativa e scientifica.

**Auto-  
Efficacia** →

Di conseguenza, sono più a proprio agio nel percorrere strade imprevedibili



**Apertura  
alle Sfide**

Questo permette loro di essere più aperti a perseguire nuove sfide!

**Auto-efficacia = La convinzione di riuscire a padroneggiare una situazione**

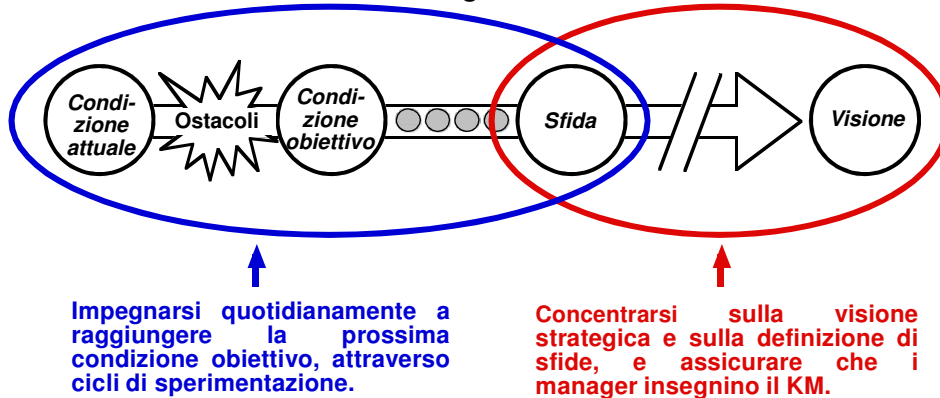
**L'auto-efficacia si apprende!**

## IL KATA DEL MIGLIORAMENTO COLLEGA LA DIMENSIONE STRATEGICA A QUELLA OPERATIVA

La sfida è il punto chiave per l'allineamento

I manager e middle manager hanno il compito di supportare il KM attraverso il coaching

I top manager hanno il compito di stabilire la direzione



© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

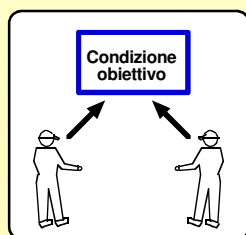
23

### PUNTO CHIAVE

#### TEAMWORK PIÙ EFFICACE

Non chiediamo a un team, “*Che cosa possiamo/dobbiamo migliorare qui?*”. Non andiamo a caccia di sprechi.

Ogni volta che facciamo qualcosa, stiamo formando dei circuiti nervosi e, in ultima analisi, delle abitudini. Può sembrare una buona idea iniziare con delle camminate a caccia di sprechi per sensibilizzare le persone sullo spreco. Ma ciò che stiamo in realtà facendo è iniziare un'abitudine mentale di fare miglioramenti random. Questo non porterà le nostre organizzazioni a una competitività sostenibile.



**Prima dedichiamoci a concordare una condizione obiettivo.**

(Questo richiederà comprendere la direzione desiderata e afferrare la condizione attuale)

**Poi lavoriamo insieme per superare gli ostacoli che ci separano da quella condizione obiettivo, un ostacolo e un passo alla volta, seguendo i cicli PDCA.**

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

24

## Pratica dello Schema 2: IL KATA DEL COACHING

### Una routine per insegnare il Kata del Miglioramento

Il Kata del Coaching è uno schema di coaching (=allenamento) funzionale a insegnare lo schema mentale del Kata del Miglioramento.

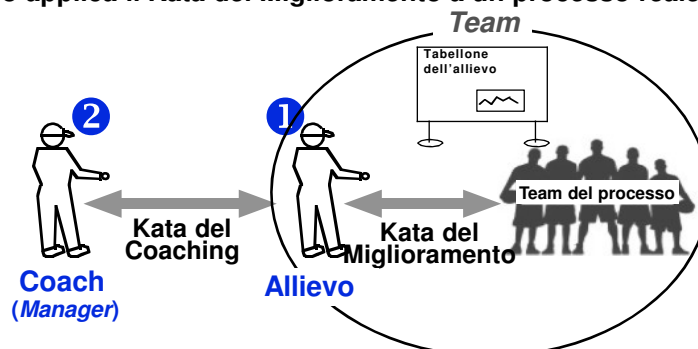
Il Kata del Coaching fornisce ai manager un approccio standardizzato per facilitare lo sviluppo della capacità del Kata del Miglioramento nel lavoro quotidiano.



**Il Kata del Miglioramento e il Kata del Coaching insieme costituiscono un *sistema di management*.**

## I DUE RUOLI FONDAMENTALI PER LA PRATICA E L'INSEGNAMENTO

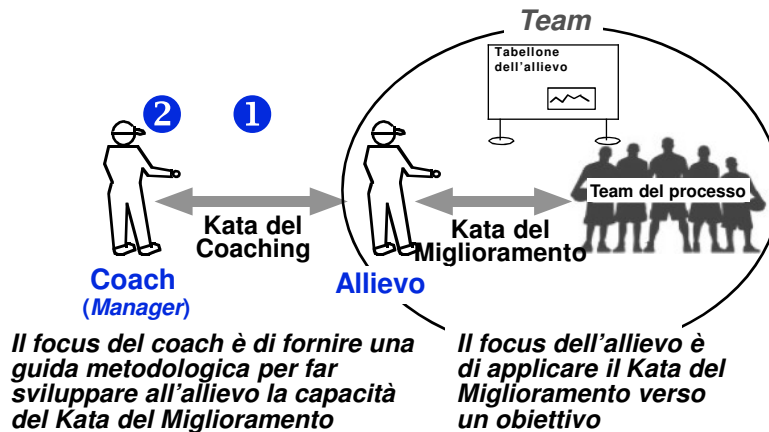
- Questi ruoli rispecchiano generalmente un rapporto gerarchico, anche se ci sono delle eccezioni
- Il coaching avviene 1 a 1 → 1 allievo, 1 coach
- L'allievo applica il Kata del Miglioramento a un processo reale



**Questa pratica si applica nel perseguire sfide e obiettivi reali. Non sono degli esercizi astratti. Pratica e azione sono una sola cosa.**

## DUE FOCUS DIVERSI

L'obiettivo dell'allievo è di raggiungere la condizione obiettivo.  
L'obiettivo del coach è di far crescere la capacità dell'allievo di applicare lo schema del Kata del Miglioramento.

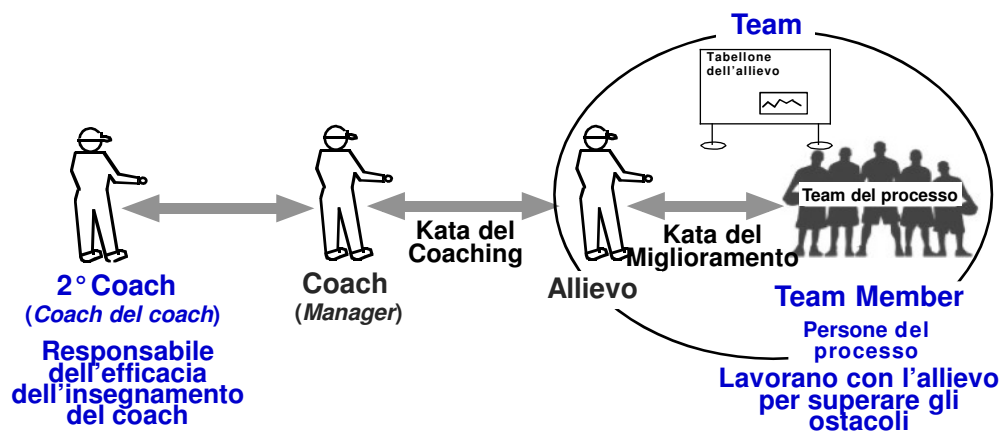


© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

27

## ALTRI DUE RUOLI 2° coach e team member



Il 2° coach può essere il capo del coach, o uno specialista (es. staff lean).  
Come il coach, il 2° coach deve aver avuto esperienza del Kata del Miglioramento.

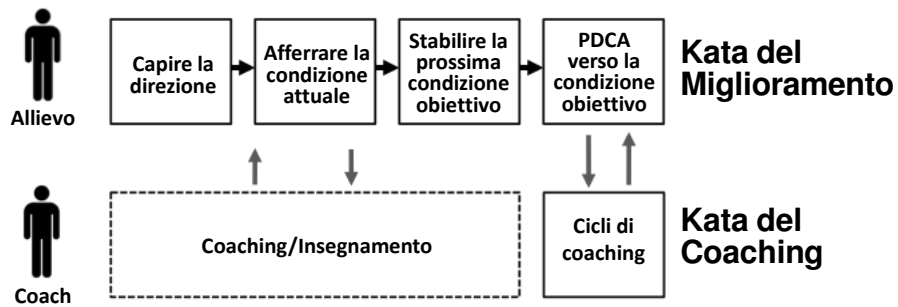
Il coach resta con l'allievo per una durata maggiore, mentre il 2° coach può periodicamente ruotare.

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

28

## IL COACH ACCOMPAGNA L'ALLIEVO LUNGO L'INTERO PROCESSO



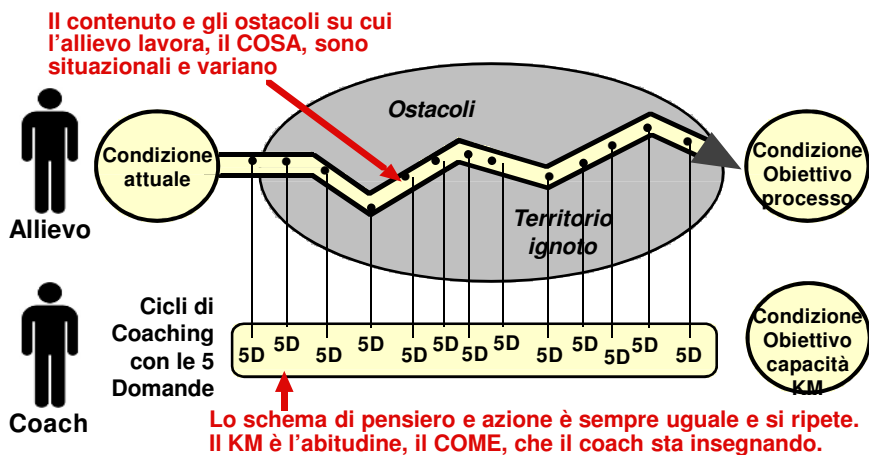
© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

29

## SVILUPPARE UNA META-ABITUDINE CON LA PRATICA

Su **COSA** si lavora: il processo fornisce il contenuto  
 COME si lavora: il Kata del Miglioramento fornisce la forma



© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

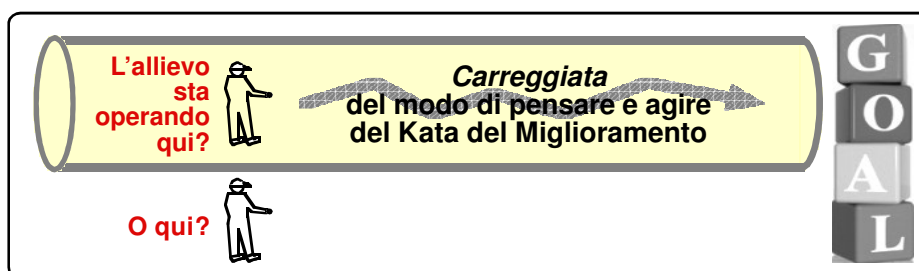
TOYOTA KATA

30

## IL COMPITO DEL COACH: GUIDARE L'ALLIEVO A LIVELLO DI METODO

Il compito del coach è di determinare se l'allievo sta operando o meno all'interno della carreggiata di pensiero e azione specificata dal Kata del Miglioramento, e di intervenire con aggiustamenti di rotta metodologici se necessario.

Quando l'allievo esce dalla carreggiata del KM, il suo potenziale di apprendimento (di sviluppo della sua capacità del KM) diventa elevato. In questo caso il coach può o fornire subito un input metodologico o permettere che si verifichi un piccolo insuccesso dell'allievo e poi fornire l'input.



## LA PRATICA CORRETTA RENDE PERFETTI

L'allievo tenderà naturalmente a regredire nei suoi precedenti modi di pensare e agire.

Il coach corregge l'allievo per assicurare che pratichi lo schema corretto nel modo corretto.



Foto tratte da "The Karate Kid", 1984



## LO SCOPO NON È IL CONTROLLO E LA DISCIPLINA

È questo...



Insegnare all'allievo come giocare  
la partita sistematica e scientifica  
del miglioramento continuo

...non questo



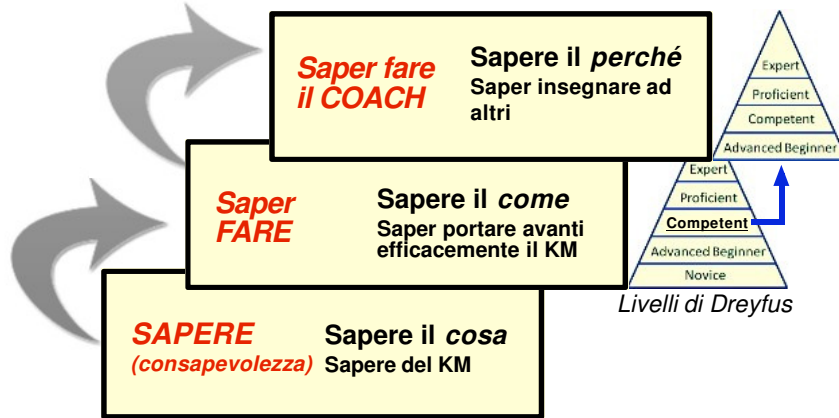
Una volta che si è diventati esperti sul Kata del Miglioramento e sul Kata del Coaching, si può evolverli in dei kata adatti alla propria organizzazione.

## SCHEMA DI INSEGNAMENTO: “OSSERVARE-CONFRONTARE-DIRIGERE”

- 1** OSSERVARE – Cercare di capire come sta ragionando l'allievo  
(Il coach osserva / fa domande)
- 2** CONFRONTARE – Confrontare con lo schema desiderato  
specificato dal Kata del Miglioramento -- “la carreggiata”  
(Il coach valuta)
- 3** DIRIGERE – Fare un aggiustamento di rotta, se necessario  
(Il coach dirige e guida)



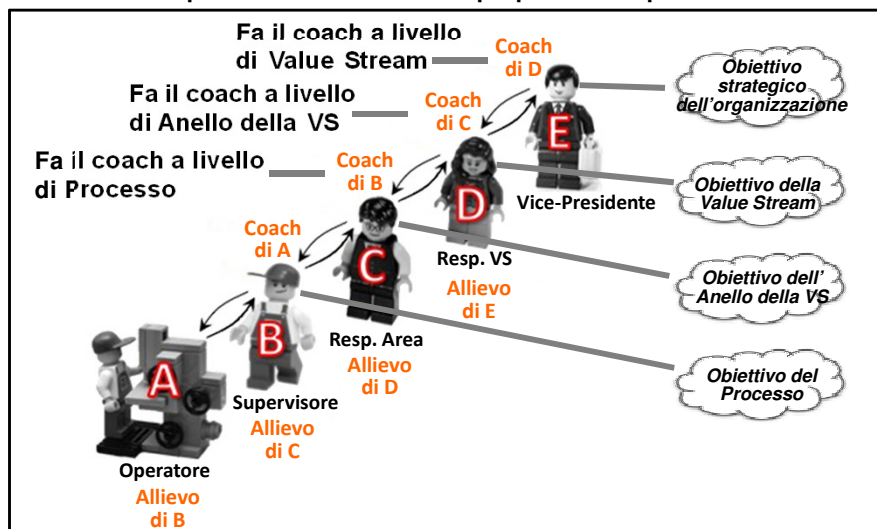
## LIVELLI DI APPRENDIMENTO DEL KATA DEL MIGLIORAMENTO



Il livello di “competente” (secondo il modello di Dreyfuss) nel Kata del Miglioramento sembra essere un prerequisito per poter iniziare a fare il coach ad altri.

## COME VIENE DECLINATO

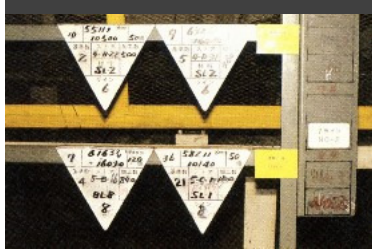
La struttura coach/allievo si ripete lungo tutti i livelli dell'organizzazione. È un frattale. Certamente ci vuole del tempo per costruire questo tipo di struttura e capacità. Stiamo lavorando proprio verso questo obiettivo.



## Parte ③ *Un modo diverso di fare management*

QUAL È STATO IL MODO DI FARE MANAGEMENT FINORA?

Una soluzione di Toyota...



...copiata in un'azienda americana



I Manager tendono a focalizzarsi sui risultati e sulle soluzioni

QUAL È STATO IL MODO DI FARE MANAGEMENT FINORA?



Focalizzarsi sui risultati è una *modalità di implementazione*, che presuppone che il percorso verso la condizione desiderata sia abbastanza chiaro. Secondo questo approccio, il compito dei manager è di:

- Stabilire obiettivi
- Fare un piano di implementazione
- Descrivere delle soluzioni o tool
- Fornire motivazione affinché le attività siano svolte
- Controllare periodicamente i risultati

*"Management by Results"*

## MA FOCALIZZARSI SUI RISULTATI FUNZIONA?

### Il Problema della Candela

*Trovare un modo per attaccare la candela al muro  
senza che la cera coli sul pavimento*



**Incentivo:** Ai componenti del Gruppo B viene offerto un premio economico se risolvono il problema più velocemente della media del Gruppo A.

Esperimenti degli psicologi Kark Dunker e Sam Glucksberg

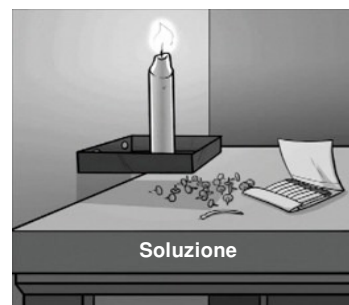
© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

39

## SOLUZIONE DEL PROBLEMA E RISULTATO DELL'ESPERIMENTO

*Trovare un modo per attaccare la candela al muro  
senza che la cera coli sul pavimento*



**Risultato:** I componenti del Gruppo B (cui era stato offerto il premio) impiegano mediamente 3,5 min in più per risolvere il problema.

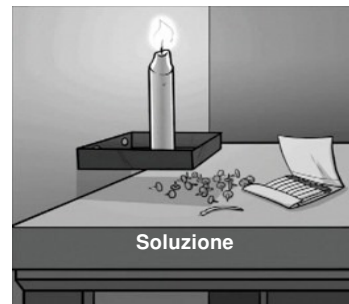
© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

40

## SECONDO ROUND

*Trovare un modo per attaccare la candela al muro  
senza che la cera coli sul pavimento*



**Risultato:** Quando il problema della candela è presentato in modo più semplice e ovvio, i membri del Gruppo B (cui era stato offerto il premio) completano il compito **più velocemente** del tempo medio del Gruppo A.

## FOCALIZZARSI SUI RISULTATI FUNZIONA QUANDO IL PERCORSO È CHIARO



Gli studiosi del comportamento hanno più volte dimostrato che le motivazioni estrinseche funzionano per compiti la cui soluzione è chiara, ma non funzionano con problemi sfidanti che richiedono creatività e adattabilità.

**Le sfide in cui il percorso non è chiaro  
sono sempre più comuni**

## PUNTO CHIAVE

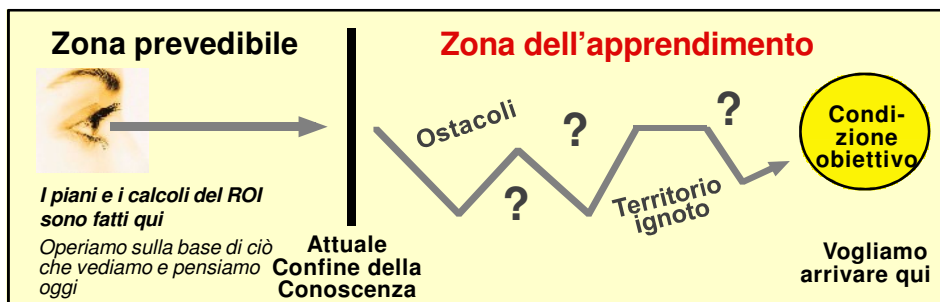


L'approccio manageriale orientato all'implementazione non funziona bene per raggiungere delle sfide



**Dobbiamo fare dei piani...**

**...ma non possiamo sapere in anticipo quali saranno i passi che ci porteranno a una condizione obiettivo sfidante.**



**Mano a mano che procediamo scopriamo delle cose che non erano visibili là dove stavamo calcolando e pianificando.**

## UN ESEMPIO DELL'ORIENTAMENTO ALL'IMPLEMENTAZIONE

### Lista delle attività

Plan d'action					
Probleme rencontré	Solution proposée	Qui	Quand	Status	
Regista Ursula, obiettivi 25 (2005)	→ Analisi costi/benefici → Analisi programma → Analisi struttura visuale	R.R. S.G.	6/3 TBD 6/2005	in corso	
Problema obiettivo costo/peso (2005)	→ Adattamento Cell ad M	R.R.	6/3	in corso	
→ Sviluppo 3D, simulazione (2005)	→ Mod. programma → Analisi costi	S.G.	TBD 6/2005		
→ Sviluppo disegno ad M (2005)					
→ Test di collaudo ad M (2005)					
→ Realizzare simulazione ad M	→ Analisi costi/benefici → Sviluppo sistema sviluppo	S.G.	TBD		
→ Sviluppo 2D					
→ Sviluppo sistema					
→ Sviluppo					
→ Sviluppo simulazione	→ Analisi problema				
→ Sviluppo sistema					
→ Sviluppo sistema					
→ Sviluppo sistema					
→ Sviluppo sistema					

**Queste liste e piani significano decidere in anticipo come arriveremo a un certo obiettivo.**

**Ma la situazione cambia, mentre ci spostiamo avanti!**

**Quindi in questo modo non sperimentiamo e non apprendiamo.**

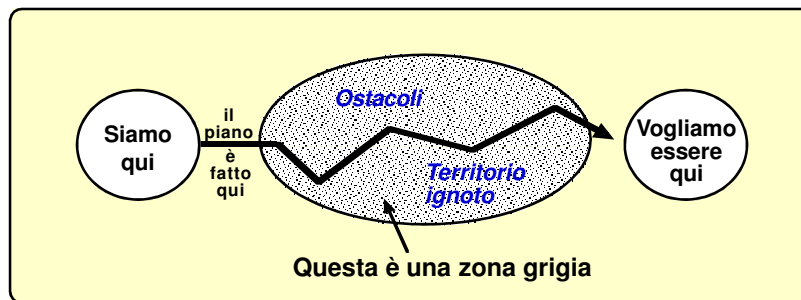
**Questo non è un modo efficace di stimolare la creatività!**

## UN MODO DIVERSO DI FARE MANAGEMENT

Ci sono forse solo 3 cose  
che possiamo e dobbiamo sapere con certezza!

- (1) **Dove siamo**
- (2) **Dove vogliamo arrivare**
- (3) **Con quale metodo** dobbiamo attraversare il territorio ignoto tra qui e lì. Il manager si focalizza sullo sviluppo di capacità / schemi di comportamento.

"Management  
by Means"



© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

45

## Parte ④ La funzione dell'approccio mentale (mindset)

L'APPROCCIO MENTALE (*MINDSET*) È LA  
BASE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA



**Mentalità**

Un modo di pensare e sentire  
inconscio, abituale, appreso  
attraverso successi e  
fallimenti.

Delle lenti attraverso  
cui vediamo il mondo.



**Schemi di  
comportamento**

Determinano come  
interpretiamo e  
rispondiamo alle  
situazioni

Se vogliamo cambiare la cultura organizzativa,  
dobbiamo cambiare l'approccio mentale.

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

46

## 1) MENTALITÀ FISSA (*FIXED MINDSET*)\*

Il nostro sentimento di sicurezza e fiducia deriva per lo più da una situazione di certezza, che tendiamo quindi a ricercare.

Per via del modo in cui funziona il cervello adulto, la nostra tendenza naturale è di cercare di operare all'interno della cosiddetta **Zona della Certezza Apparente**, dove tutto è prevedibile, razionale, calcolabile, logico, familiare, sicuro e certo.

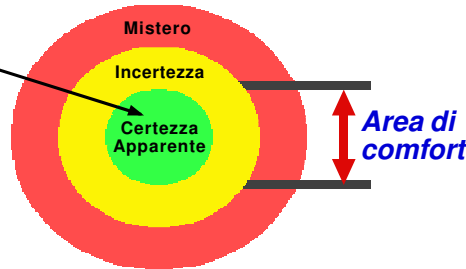
Secondo questa mentalità:

- Ci aspettiamo che le cose andranno come previsto
- Sentiamo di avere il controllo e di poter prevedere

*Entro l'attuale confine della conoscenza*

*Implementazione*

*Come il problema della candela con le puntine fuori dalla scatola*



**Ed è giusto che molte cose siano il più possibile certe!  
Come la trave che sorregge il tetto... o il fatto di servire il cliente.**

\*Terminologia tratta da Carol Dweck, *Mindset* (Random House, 2006)

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

40

**MA CERCARE DI RENDERE TUTTO CERTO  
(cosa che il nostro cervello cerca di fare)  
È PERICOLOSO**



**Ecco  
perché!**

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

48

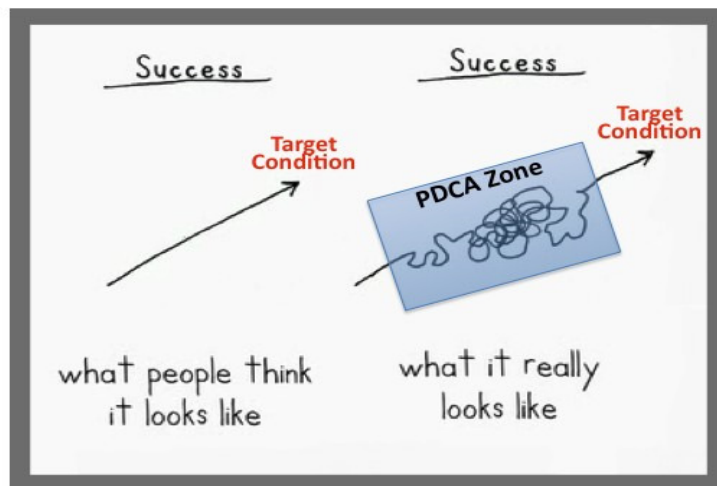


# 1 - QUELLO CHE CI ASPETTA NON È CERTO

Riusciamo a vedere solo una parte  
del percorso verso un obiettivo sfidante



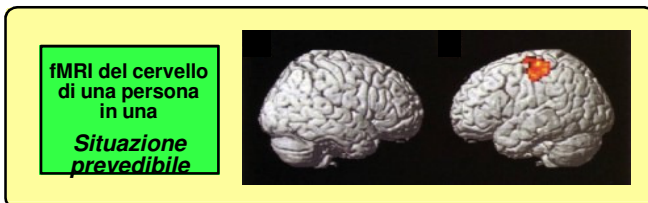
# VOLER DECIDERE TUTTO IN ANTICIPO NON È EFFICACE



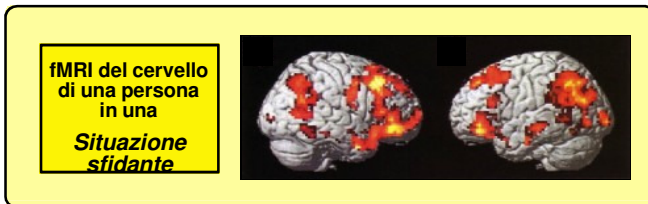
Cartoon by Demetri Martin

## 2 - LA SPECIALE CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO DEL NOSTRO CERVELLO SI ATTIVA QUANDO NON SAPPIAMO

La nostra capacità di apprendere è spesso latente; deve essere attivata



Il cervello qui si affida a una memoria che già possiede (usa meno energia)



Il cervello qui è attivato a formare nuovi circuiti (usa più energia)

fMRI dell'attività cerebrale fornite dal Dott. Gerald Hüther  
Presentate alla Conferenza *Production Systems 2009*, Monaco di Baviera, Maggio 2009

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

51

## 3 - I RISULTATI INASPETTATI PERMETTONO IL PROGRESSO

Non apprendiamo quando le cose vanno bene,  
perché vuol dire che sapevamo già come fare.  
Apprendiamo quando facciamo errori e li correggiamo.

Il pensiero scientifico è sempre provvisorio. Quando il risultato è diverso dal previsto, apprendiamo qualcosa di nuovo.



La **conferma** di una previsione ci mantiene fermi dove siamo.  
L'**errore** di previsione ci porta oltre le nostre convinzioni e ci forza all'esplorazione.

**Questo perché l'errore di previsione rivela un confine della conoscenza.**

© Mike Rother – Traduzione dall'inglese: Anna Possio

TOYOTA KATA

52

## 2) MENTALITÀ ADATTIVA (ADAPTIVE MINDSET)

Con questa mentalità impariamo a operare contemporaneamente in 2 zone:

la **Zona della Certezza Apparente** + la **Zona dell'Incertezza**

Nella Zona dell'Incertezza:

- C'è un paradosso: vogliamo fare il miglior piano possibile, ma il percorso migliore sarà noto solo alla fine
- Ci sono ostacoli inattesi
- Per accrescere la nostra conoscenza dobbiamo andare avanti

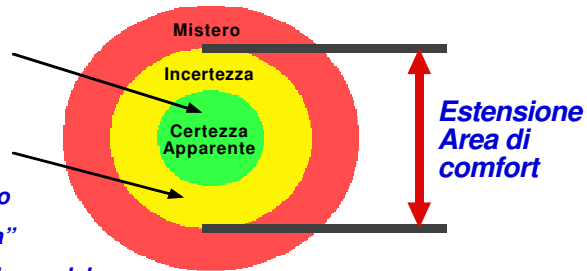
1 Entro l'attuale confine della conoscenza

2 Oltre l'attuale confine della conoscenza

Zona di apprendimento

"Creatività" "Scoperta"

Come il problema della candela con le puntine dentro la scatola



## L'ipotesi di fondo del Toyota Kata: LA MENTALITÀ ADATTIVA SI PUÒ INSEGNARE ATTRAVERSO LA PRATICA VOLONTARIA



## LA MENTALITÀ È FISIOLÓGICA!

La giunzione (gap) della sinapsi consente la plasticità. Il funzionamento dei neuroni ci permette di apprendere nuovi schemi e abitudini.

Sia il *numero di connessioni* che la *forza della connessione* tra i neuroni (facilità della trasmissione dell'impulso) aumentano con l'uso.

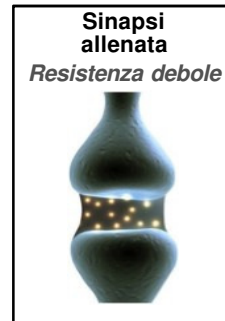
Qualsiasi cosa ci mettiamo a praticare – e le emozioni relative – formano nella nostra mente un'abitudine o schema. (Le emozioni aiutano a determinare che cosa imprimere.)

*I neuroni che si «accendono» insieme si legano insieme.*

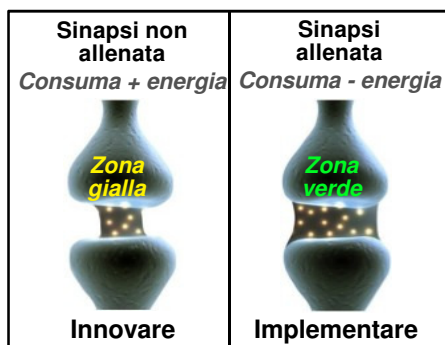
- Carla Shatz

*Ogni volta che facciamo una cosa, è più probabile che la rifaremo.*

- Alvaro Pascual-Leone



## IL CERVELLO PREFERISCE CIRCUITI ALLENATI



Il cervello impara a preferire ciò che facciamo ripetutamente.

Mano a mano che queste informazioni si rafforzano con la ripetizione, vengono tracciate nel cervello e consolidano certi pensieri e comportamenti.

Dato che il cervello privilegia questi circuiti, ci porta a usarli ancora più spesso, cosa che li rafforza ancora di più. È così che si perpetua la cultura organizzativa.



Neuroplasticity

## LE ORGANIZZAZIONI SI TROVANO DI FRONTE A UN **DILEMMA**



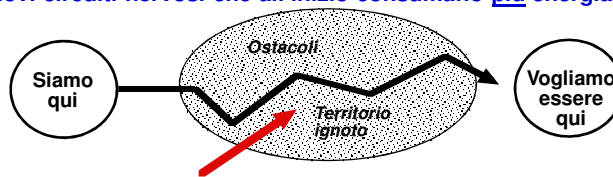
(A) Il cervello preferisce i circuiti nervosi esistenti (area di comfort)

La nostra tendenza naturale e automatica è di preferire le attività routinarie, familiari, che fanno parte della zona della certezza apparente. Utilizzano i circuiti nervosi esistenti, che richiedono meno energia. Il nostro cervello preferisce concentrarsi sugli schemi conosciuti.



(B) Raggiungere delle sfide – migliorare e adattarsi – significa costruire dei nuovi circuiti nervosi (area dell'apprendimento)

È impossibile eliminare l'incertezza dal processo del miglioramento, dell'adattabilità e della creazione. La strada davanti a noi è oltre l'attuale soglia di conoscenza, e perseguirla richiede di attivare dei nuovi circuiti nervosi che all'inizio consumano più energia.



**Come possiamo affrontare la zona dell'incertezza con maggiore fiducia e competenza?!**

## UNA SOLUZIONE AL **DILEMMA**

Come possiamo essere creativi ed efficaci in un contesto di condizioni dinamiche se tendiamo ad applicare vecchie soluzioni a situazioni nuove?

Il trucco è di sviluppare dei circuiti mentali consolidati che riguardano non le soluzioni, ma i un *metodo* per sviluppare le proprie soluzioni specifiche nell'affrontare percorsi ignoti.

È la stessa cosa dell'allenamento nello sport: per prepararsi a delle competizioni in cui le soluzioni sono imprevedibili, l'allenamento si focalizza non sulle soluzioni, ma sul praticare **il modo di giocare**.



*Le persone possono gestire l'incertezza, lavorare iterativamente, fare aggiustamenti e adattarsi...*

*...se hanno fatto pratica e padroneggiano un modo per farlo.*

*Non è il nostro modo naturale di comportarci.*

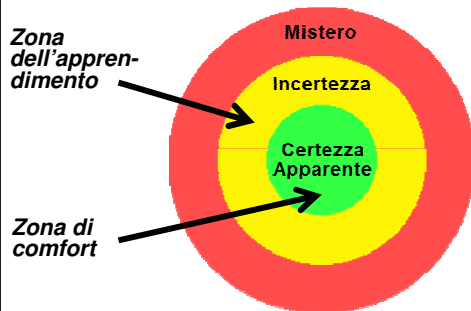


**Il Kata del Miglioramento è esattamente questo**

## Parte ⑤ Conclusioni

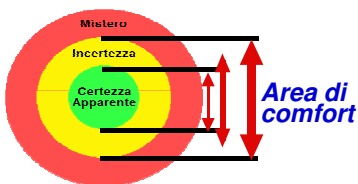
### IL KATA DEL MIGLIORAMENTO CI FORNISCE UN APPIGLIO PER AFFRONTARE LA ZONA DELL'INCERTEZZA

È come una coperta di Linus per andare nella zona imprevedibile



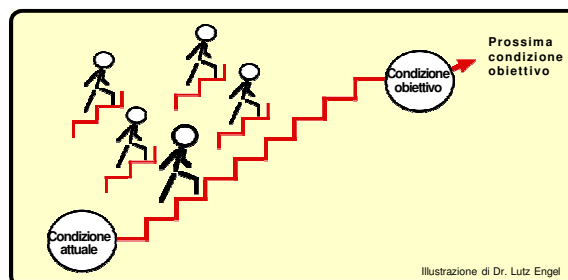
Il Kata del Miglioramento ci fornisce un modo per sentirci più sicuri quando attraversiamo un territorio ignoto. *“Non l’ho mai fatto prima, ma so come cavarmela”*. Ci aiuta a vivere l’incertezza più come un’opportunità.

## ACCRESCERE LA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE



Quante più persone in un'organizzazione raggiungono livelli elevati nella capacità del Kata del Miglioramento:

- Tante più sfide l'organizzazione riesce a raggiungere
- Tanto più grandi sono le sfide che può affrontare
- Tanta più conoscenza può costruire
- Tanto più velocemente può avanzare



## UNA CONCLUSIONE DIVENTA CHIARA

**Non avremo successo se copiamo le soluzioni di Toyota**



Dovremmo invece copiare il modo in cui Toyota sviluppa le soluzioni.

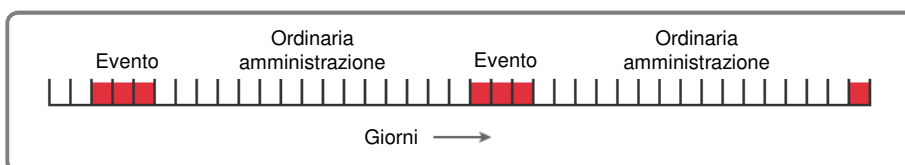
(Cioè un approccio scientifico universale, non specifico di Toyota).

Il **Kata del Miglioramento** e il **Kata del Coaching** sono delle routine pratiche per insegnare e trasferire questo approccio.

Dopo esser diventati esperti nel Kata del Miglioramento e nel Kata del Coaching, si possono sviluppare in dei kata che siano personalizzati per la propria organizzazione.

## UN'ALTRA CONCLUSIONE

**Se facciamo degli eventi formativi solo periodicamente o lavoriamo per il miglioramento solo di tanto in tanto – e il resto del tempo è ordinaria amministrazione – allora, secondo le neuroscienze, quello che stiamo insegnando in verità è ordinaria amministrazione.**



Se vogliamo una rivoluzione lean, allora dobbiamo passare dall'enfasi su sforzi di miglioramento periodici condotti dallo staff lean a sforzi quotidiani condotti dai middle manager.

Una porzione di ogni giornata dovrebbe essere dedicata all'iterazione verso la prossima condizione obiettivo, praticando e allenando al Kata del Miglioramento.

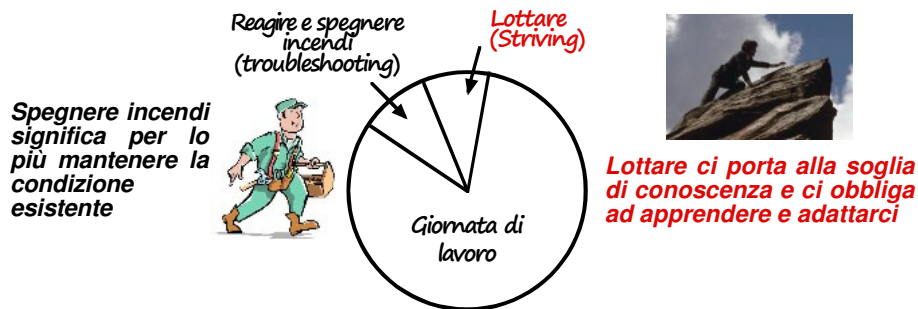




## IL MIGLIORAMENTO CONTINUO RICHIEDE DI LOTTARE VERSO UN OBIETTIVO!

Prosperare in circostanze competitive imprevedibili comporta lottare sistematicamente per raggiungere qualcosa, non solo reagire ai problemi. Reagire ai problemi, "spegnere gli incendi" (*troubleshooting*) è necessario, ma da solo non basta per una competitività sostenibile.

Per realizzare il miglioramento continuo, l'adattabilità e l'innovazione, una parte del lavoro di ognuno dovrebbe essere dedicata a lottare (*striving*) verso la prossima sfida e condizione obiettivo.



**Nota:** L'attività di lottare (*striving*) del Kata del Miglioramento occupa solo una piccola parte (fetta) di ogni giorno, e i singoli passi possono essere piccoli.

## PER APPROFONDIMENTI



### 1) Sito di Mike Rother

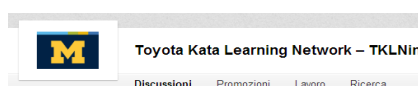


Learn a method that makes improvement, adaptation & innovation routine

### 1) Sito Toyota Kata Italia



### 2) Gruppo Toyota Kata Learning Network



### 2) Gruppo Toyota Kata Network Italia

