



MONDO FORMAZIONE

## Kaizen, formazione per sviluppare la «persona 4.0»

BRUNO FABIANO

31 Ottobre 2017

C'è la persona – e la sua formazione – al centro della quarta rivoluzione industriale. Una sottolineatura non scontata: il dibattito sull'Industria 4.0, nel nostro Paese, sembra correre sempre più sul filo di analisi macro, superammortamenti e discorsi sulla produzione. Tralasciando, colpevolmente, l'importanza della formazione degli operatori, del costante bisogno di sviluppare nuove e articolate competenze.

Una rivoluzione, come indica la parola stessa, dà l'idea di un sconvolgimento rapido, da governare. Va da sé che una trasformazione di questo tipo richiede di pari passo la crescita professionale di tutte le persone coinvolte nel processo: da un lato il cosiddetto «Operatore Aumentato», ovvero una figura che sa controllare un impianto dall'iPad e rispondere velocemente a un alert di manutenzione prima che l'impianto si fermi, dall'altro lato i manager chiamati oggi a decidere su progetti di nuovo tipo con impatto sul modello di business.

Kaizen Institute è specialista del miglioramento continuo da più di 30 anni. E lo fa lavorando sulla persona, unico vettore del cambiamento attraverso una vera e propria tecnologia del cambiamento costituita dai «cantieri kaizen». Coinvolgendo operatori e management. I vertici aziendali, infatti, devono far evolvere di pari passo la comprensione del sistema e lo stile di gestione.

Quella delle competenze, del nuovo ruolo dell'operatore, è la sfida centrale da vincere per cavalcare la quarta rivoluzione industriale, senza invece farsi travolgere dall'onda di un cambiamento veloce e non compreso. Kaizen Institute Italia a questa sfida dedica l'appuntamento annuale con Masaaki Imai, padre fondatore Kaizen, e testimonianze di casi aziendali di successo (29 novembre, evento presso Eatly World FICO, il nuovo parco agroalimentare di Bologna).

«Making products is about making people»: così possiamo sintetizzare il concetto che ci spinge ad insistere sulla formazione di alto livello per operatori e imprenditori. In un panorama industriale sempre più in frenetico movimento la capacità di saper leggere in tempo reale le nuove esigenze, attrezzandosi per soddisfarle, diventa fondamentale. Allo stesso modo è essenziale guidare il team di management nel percorso di scoperta delle nuove opportunità e nella definizione dei bisogni veri legati al valore per il cliente, evitando tutto ciò che la terminologia Kaizen definisce «muda», cioè le attività che non producono valore.

Così si può passare poi all'azione lavorando con lucidità in modo da evitare soluzioni copia-incolla, modelli mutuati da altre realtà ma non in grado di soddisfare le esigenze della propria azienda.

In questo modo, ad esempio, in una cartiera un *cantiere strategia 4.0* ha identificato come campo di applicazione della digitalizzazione tutti i parametri di processo *con impatto sulla qualità* della carta, mentre sulla unità R&D di una grande azienda del bianco ha portato a evidenziare tecnologie e progetti in grado di ridurre il *time to market*. In un'azienda di mobili, invece, ha prodotto soluzioni automatizzate per produrre just in time con «lotto uno».

Individuare tutto ciò che crea valore per riallineare le competenze delle «persone 4.0» e progettare un percorso di sviluppo che alterni formazione e applicazione reale in progetti: «Ciò che ti ha portato fin qui non ti farà andare avanti», come dice Herminia Ibarra nella sua opera che non a caso si intitola «Essere un leader, pensare da leader».

Potremmo quindi dire che bisogna in primis formare al cambiamento. Sette ragazzi su dieci, di quanti stanno ora studiando, saranno impiegati in un lavoro che ancora non esiste. Un dato che ci fa capire quanto è importante lavorare sulla persona e sulla sua capacità di ragionare in termini di modelli astratti: se ci pensiamo, l'uomo è l'unico elemento che rimarrà al centro degli sconvolgimenti, presenti e futuri. Occorre superare l'idea di formazione classica, separata dal lavoro, perché, essendo continua, deve essere parte dell'ambiente di lavoro. Per questo i progetti di cambiamento sono il banco di scuola ideale nell'era 4.0, in quanto consentono di acquisire nuove competenze e applicarle subito.

Fare prodotti, sviluppare le persone. Due elementi indissolubilmente legati. «*Monozukuri* through *hitozukuri*», dove *monozukuri* è l'arte di fare i prodotti guidati dal valore per il cliente finale e *hitozukuri*, invece, è la capacità di sviluppare costantemente le competenze tecniche e l'abilità di risolvere problemi con gli altri in un'atmosfera di mutua fiducia. Sulle competenze, e sulla formazione, si innesta la vera rivoluzione di Industry 4.0.



**Bruno Fabiano** è Founding Partner Kaizen Institute Italia