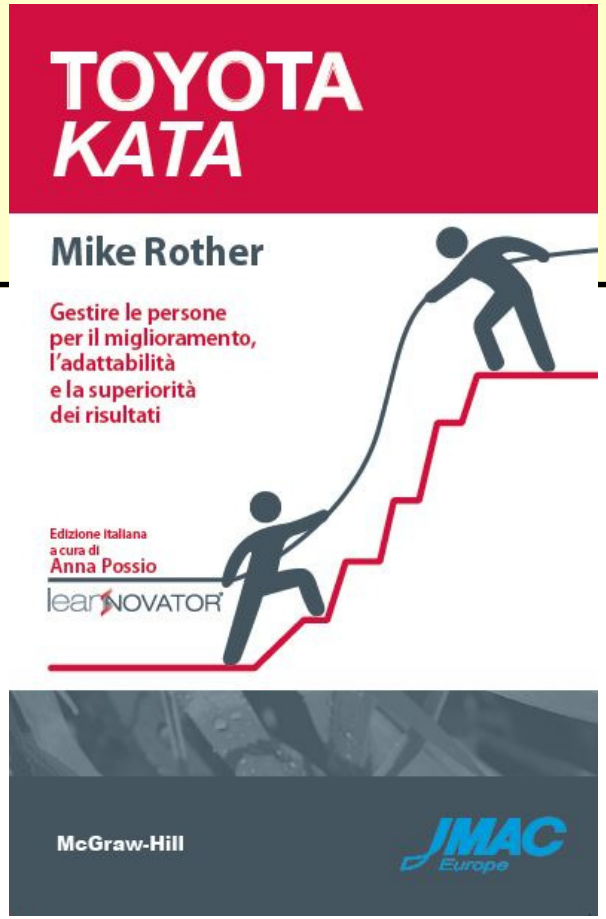
Toyota Kata Mindset

Realizzare le sfide insegnando un metodo creativo

Presentazione basata su materiale
di Mike Rother 2013



This document and its contents are
Copyright © 2013 by Mike Rother, all rights reserved

IL FOCUS DI OGGI

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 insegnata e appresa ai vari livelli dell'organizzazione

E' necessario che i manager / supervisori dedichino più tempo a questo.

COME SI SONO COMPORTATI I MANAGER FINORA?

I manager hanno avuto la tendenza a focalizzarsi sui risultati e sulle soluzioni

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

- **Stabilire degli obiettivi**
- **Fare un piano di implementazione**
- **Descrivere delle soluzioni o degli strumenti (*tools*)**
- **Motivare all'azione**
- **Controllare periodicamente i risultati**

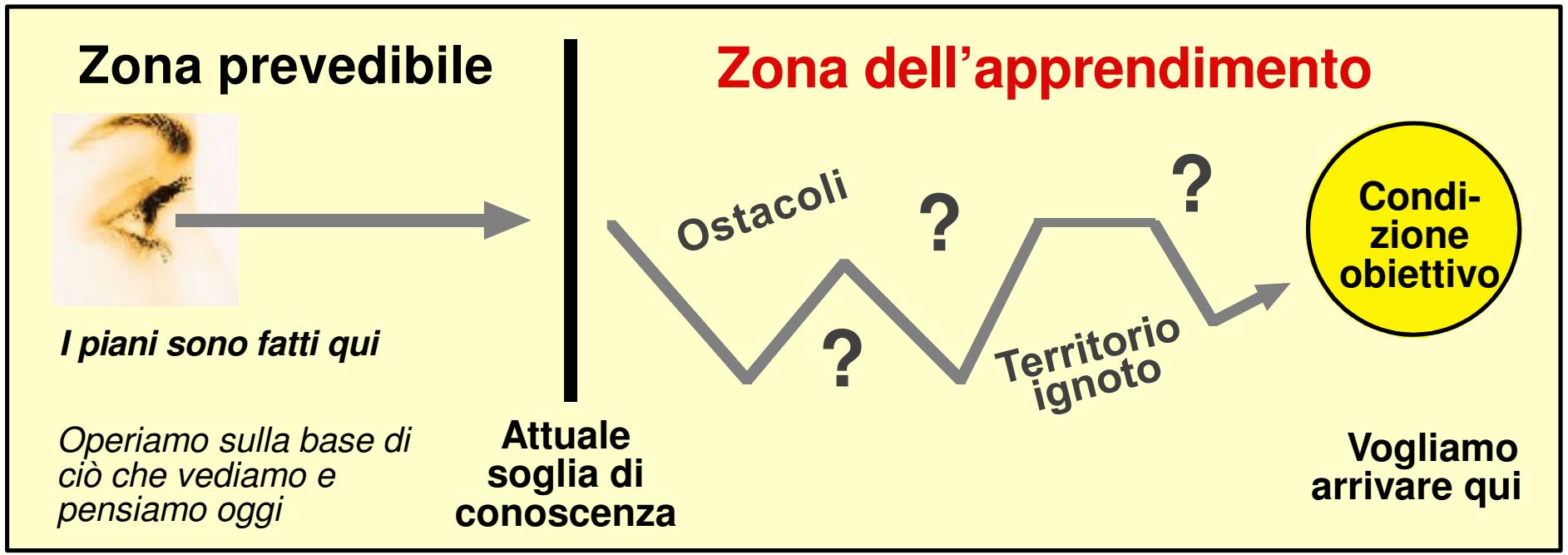
"Management by Results"

PUNTO CHIAVE

L'approccio manageriale orientato all'implementazione non funziona bene per raggiungere obiettivi sfidanti

Dobbiamo fare dei piani…

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



Nel compiere dei passi avanti scopriamo delle cose che non erano visibili là dove stavamo calcolando e pianificando.

UN MODO DIVERSO DI FARE MANAGEMENT

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

(1) **Dove siamo**

(2) **Dove vogliamo arrivare**

(3) **Con quali mezzi dovremmo attraversare il territorio ignoto tra qui e lì. Il manager si focalizza sullo sviluppo di capacità / schemi di comportamento.**

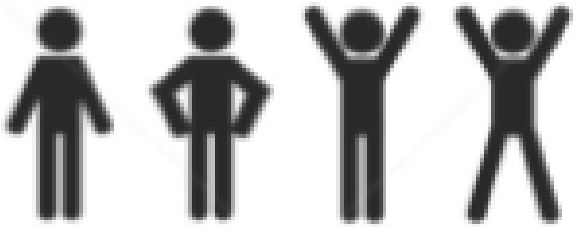
IL FOCUS DI OGGI

Concetti Lean

Strumenti e tecniche

Sperimentazione iterativa

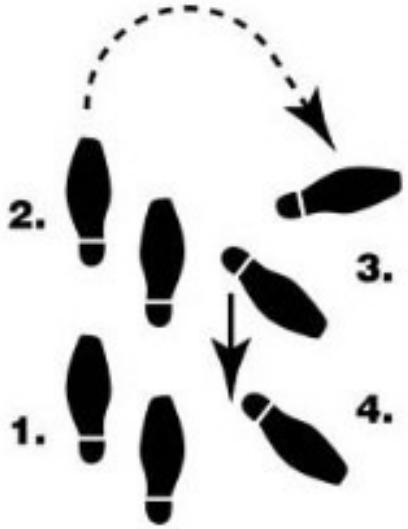
Processo per realizzarli concretamente



Trasformare il nostro modo di pensare e agire

CHE COS'È UN KATA?

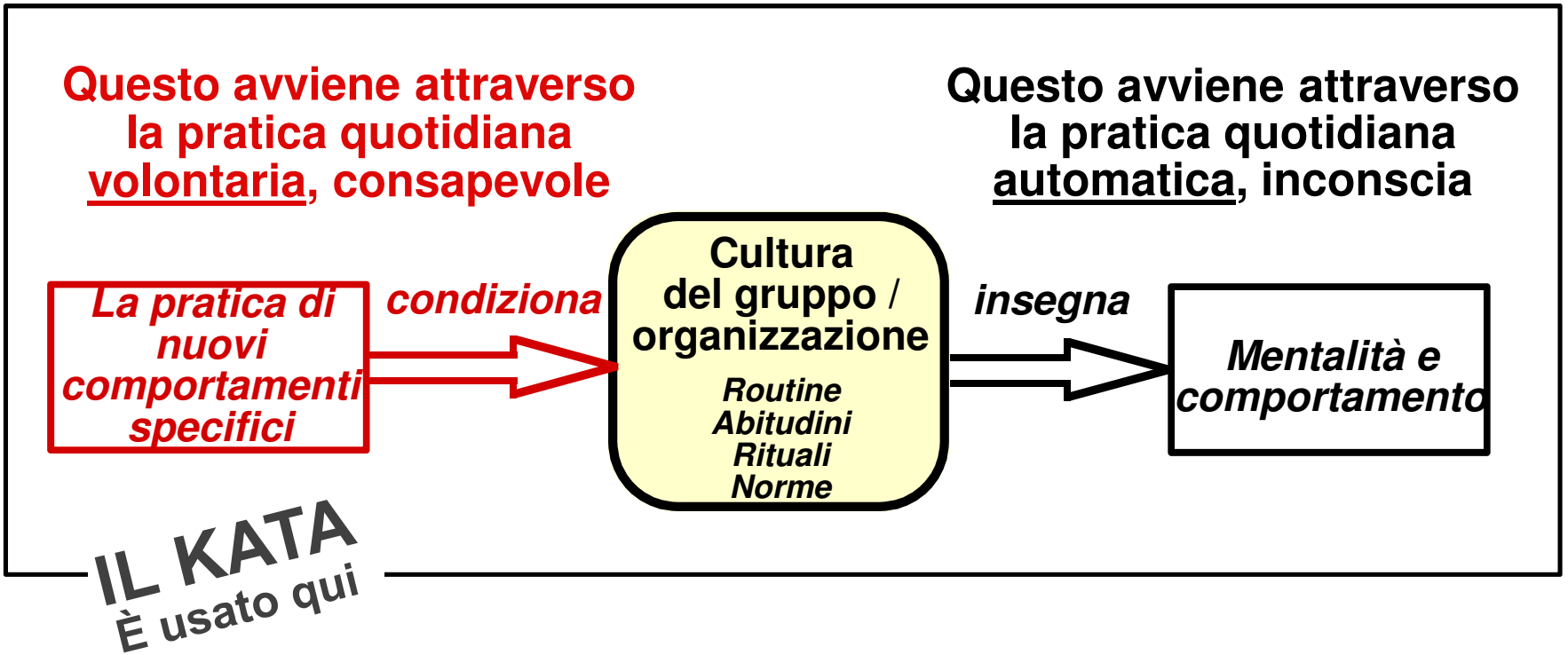
Un kata è una routine che, attraverso la pratica volontaria, rende uno schema un'abitudine



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

Alcuni esempi: andare in bicicletta, guidare la macchina, scrivere a macchina. Dopo aver imparato a guidare, non ci si preoccupa più dei comandi e si concentra invece l'attenzione sulle condizioni della strada.

IL KATA CREA UNA NUOVA CULTURA



TOP MANAGER, MANAGER E SUPERVISORI 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, manager e supervisori insegnano ai loro collaboratori un atteggiamento mentale (*mindset*) e un approccio al lavoro.

QUALE SCHEMA DOVREBBERO INSEGNARE I MANAGER?

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

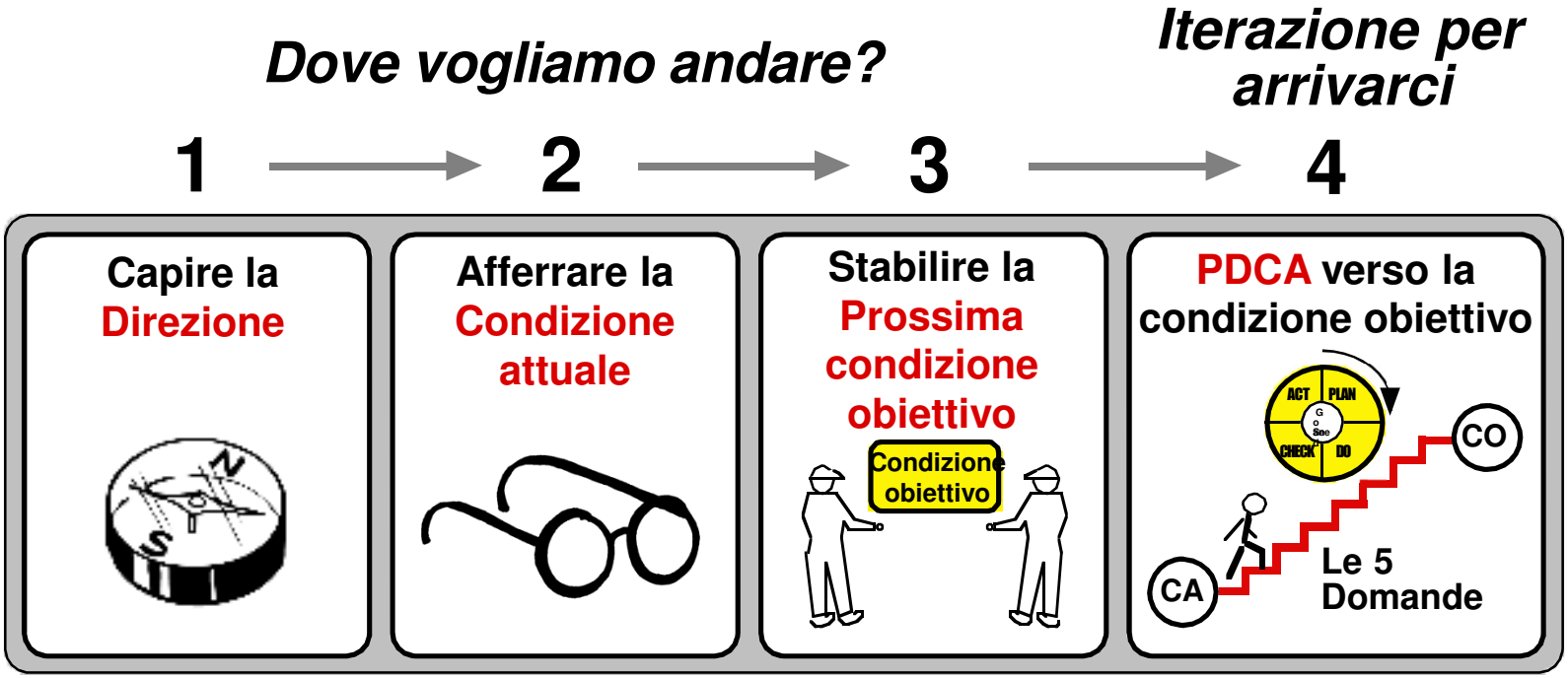
--> Utilizzabile quotidianamente e in tutta l'organizzazione

--> Adatto per qualsiasi obiettivo o problema
(una *meta-abitudine* universale)

--> Basato su un metodo scientifico

--> Che includa la pratica di routine strutturate per i principianti
(gli esperti possono modificare le routine)

Pratica dello schema 1: KATA DEL MIGLIORAMENTO



Praticare il Kata del Miglioramento rende esperti nel realizzare il miglioramento, l'adattabilità e l'innovazione.

Pratica dello schema 2: KATA DEL COACHING

Questo è uno schema per insegnare il Kata del Miglioramento

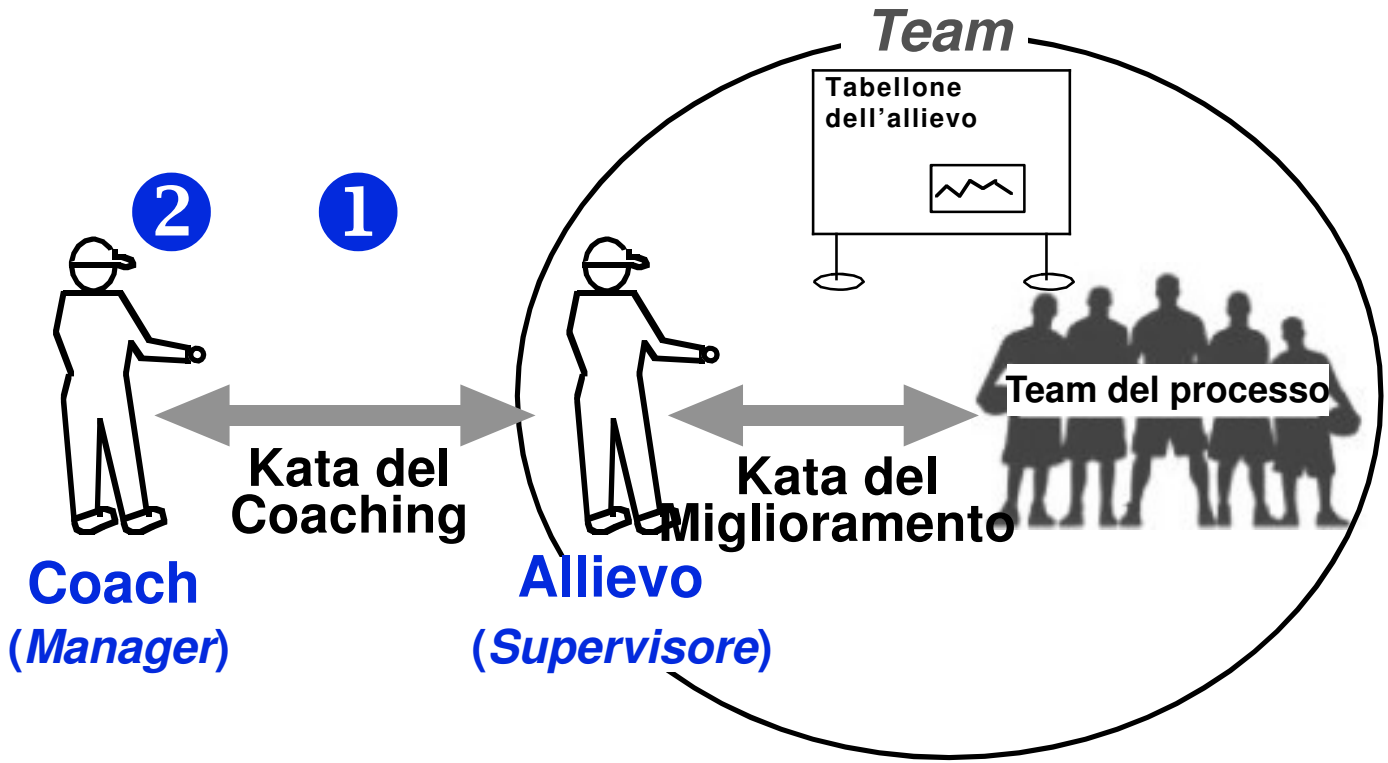
Il Kata del Coaching (KC) è un insieme di routine di coaching da praticare per sviluppare buone capacità (abitudini) di coaching. Si tratta di uno schema di coaching funzionale a insegnare lo schema mentale del Kata del Miglioramento.

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

Il Kata del Coaching NON è COACHING come inteso comunemente

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



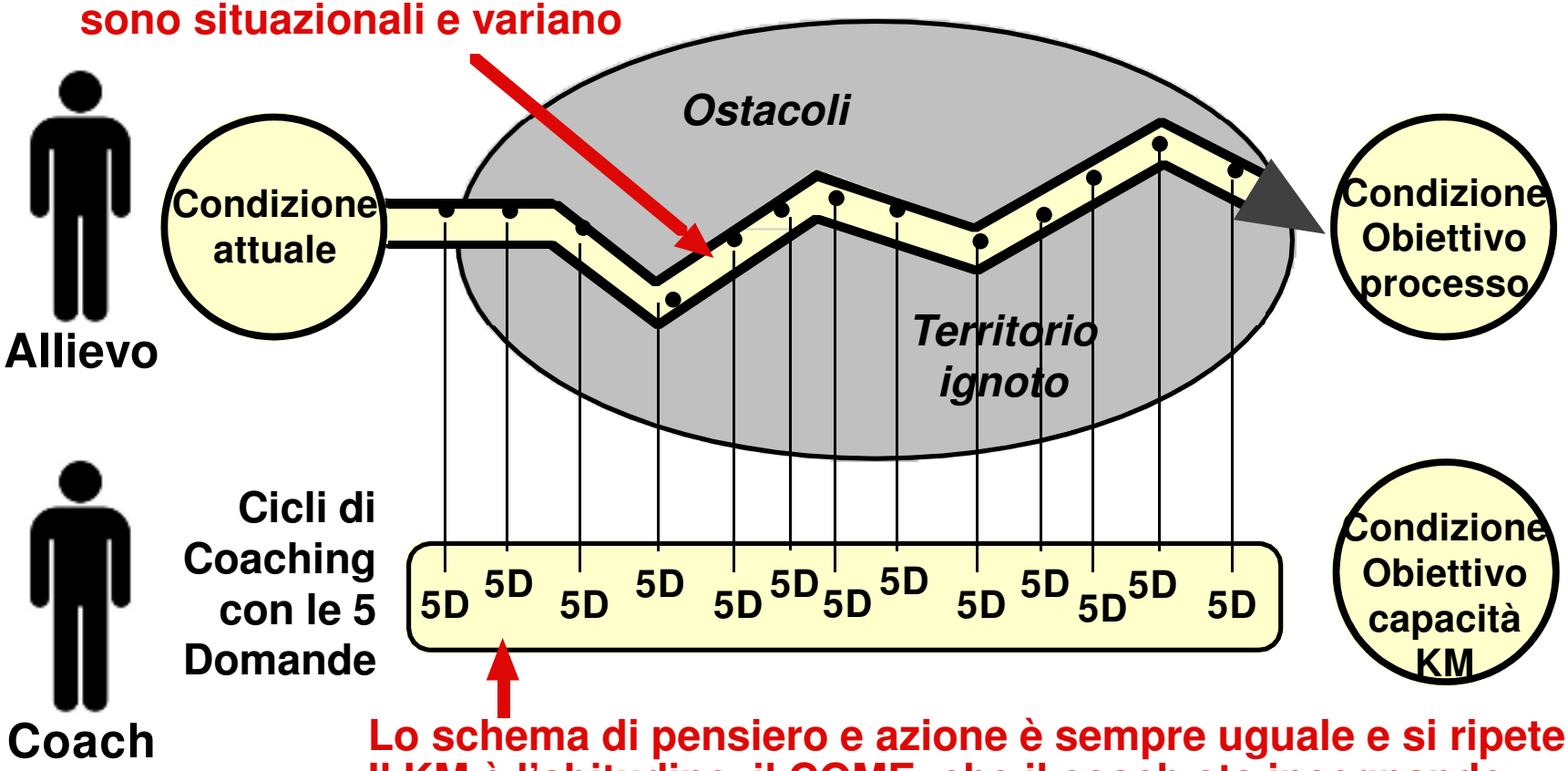
Il focus del coach è di fornire una guida metodologica per far sviluppare all'allievo la capacità del Kata del Miglioramento

Il focus dell'allievo è di applicare il Kata del Miglioramento verso un obiettivo

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

Il contenuto e gli ostacoli su cui l'allievo lavora, il COSA, sono situazionali e variano



Lo schema di pensiero e azione è sempre uguale e si ripete.
Il KM è l'abitudine, il COME, che il coach sta insegnando.

CHE COS'È LA MENTALITÀ (MINDSET)?

Mentalità → **Schemi di comportamento**

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

Delle lenti attraverso cui vediamo il mondo.

Determinano come interpretiamo e reagiamo alle situazioni

Due punti:

- **La mentalità è alla base della cultura organizzativa**
- **Per cambiare la cultura organizzativa dobbiamo cambiare la mentalità**

1ª Mentalità: MENTALITÀ FISSA*

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

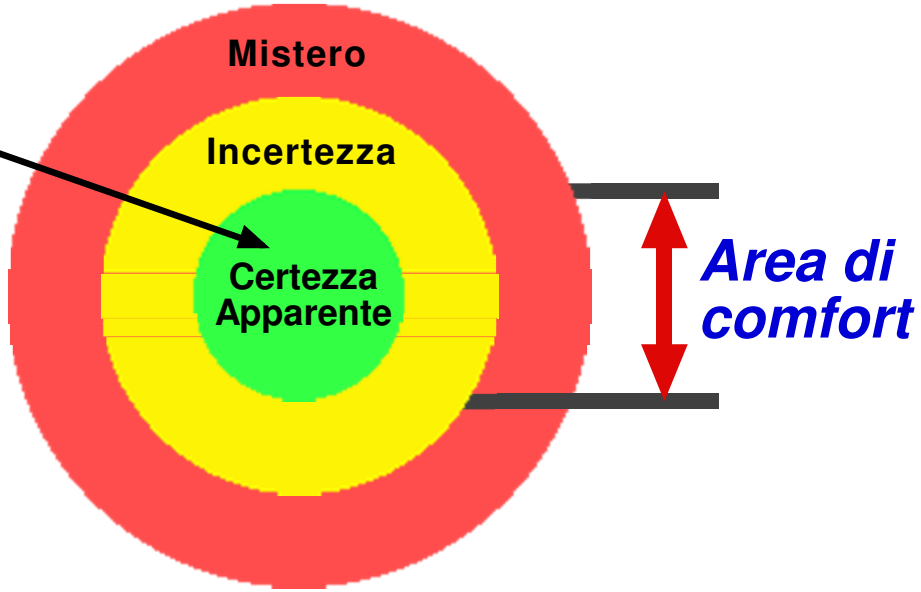
Per il modo in cui il cervello adulto funziona, la nostra tendenza naturale è di cercare di operare all'interno della cosiddetta Zona della Certezza Apparente, dove tutto è prevedibile, razionale, calcolabile, logico, familiare, sicuro e certo.

Secondo questa mentalità:
- **Ci aspettiamo che le cose andranno come previsto**
- **Sentiamo di avere controllo e di poter prevedere**

Entro l'attuale soglia di 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)

2ª Mentalità: MENTALITÀ ADATTIVA

Con questa mentalità impariamo a operare <u>contemporaneamente</u> 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**
- **Mano a mano che avanziamo, accresciamo la nostra conoscenza**

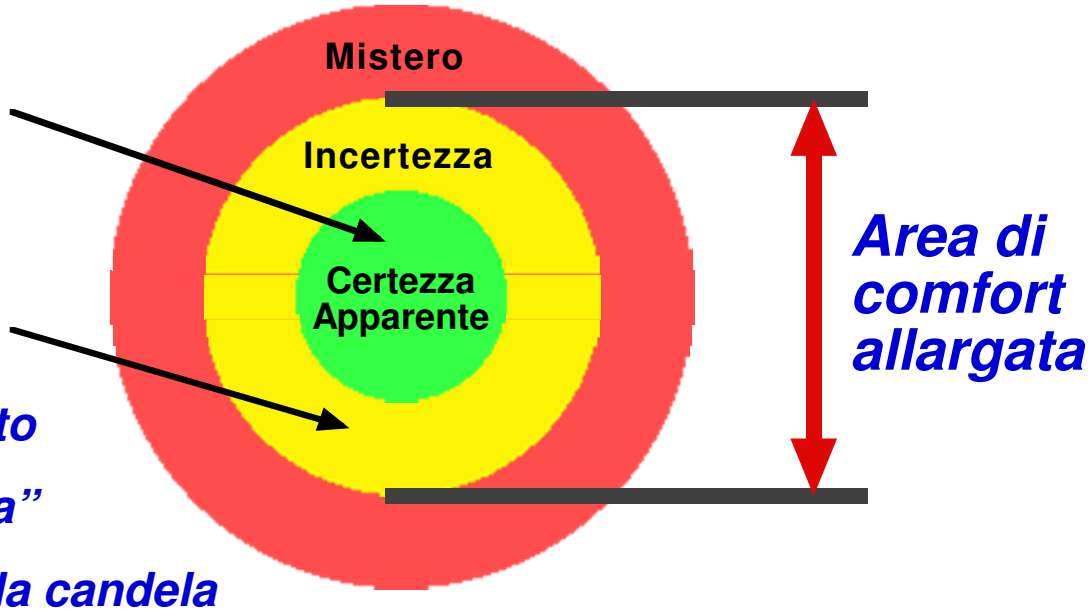
1 ***Entro l'attuale soglia di conoscenza***

2 ***Oltre l'attuale soglia di conoscenza***

Zona di apprendimento

"Creatività" "Scoperta"

Come il problema della candela con le puntine dentro la scatola

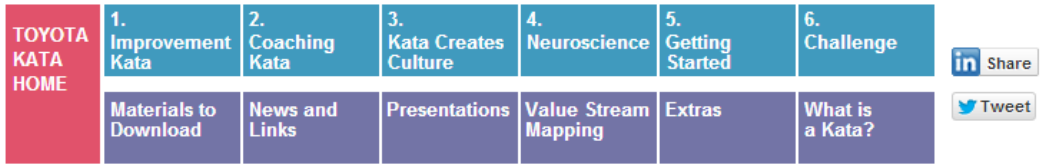


L'ipotesi di fondo del Toyota Kata:
UNA MENTALITA' ADATTIVA
SI PUO' INSEGNARE
ATTRAVERSO LA PRATICA VOLONTARIA

PER APPROFONDIMENTI

TOYOTA KATA Website (Mike Rother)

http://www-personal.umich.edu/~mrother



TOYOTA KATA ITALIA Website

www.toyotakata.it