



## È da idioti fare come dice il capo

**C'**è un'espressione che Taiichi Ōno, il padre del Sistema di Produzione Toyota, ripeteva spesso quando intendeva stimolare i suoi collaboratori: "Chi fa come gli dico io di fare è un idiota; più idiota ancora è chi non fa quanto gli dico; invece è veramente intelligente chi lo fa in modo migliore!" È vero che non sempre nelle aziende sono ben accetti coloro che mostrano uno spirito di intraprendenza e indipendenza. Anzi i manager, almeno inconsciamente, spesso desiderano avere a disposizione dei subordinati che siano sottomessi, sempre obbedienti e così, secondo loro, facilmente utilizzabili. Tuttavia è loro compito far crescere i propri dipendenti. Fa parte della loro missione impegnarsi, perché le persone che dirigono si sviluppino come esseri umani e possano esprimere tutte le proprie competenze e potenzialità. Dovrebbe essere motivo di orgoglio per un manager quando un collaboratore diventa più bravo di quanto lo sia lui. Dovrebbe considerare sconfitte personali qualora le sue direttive venissero eseguite solo meccanicamente, senza che il dipendente vi aggiungesse il valore proprio del suo ingegno. È, infatti, la possibilità di esercitare il proprio ingegno e di mettere in pratica la propria creatività e di sperimentare idee nuove che rende il lavoro più attraente e umano. Dover eseguire da robot ordini che non si è potuto condividere, senza riuscire a metterci nulla di proprio, porta all'alienazione e alla ripu-

gnanza verso il lavoro stesso. Alzarsi la mattina, al contrario, sapendo che si potranno provare le soluzioni a cui si è pensato magari durante la notte ed essere certi che si acquisiranno nuove conoscenze durante il giorno, trovando nei colleghi una valida collaborazione, rende il lavoro più piacevole, appagante e produttivo. Non ci si accorgerà allora del tempo che si passa in fabbrica o negli uffici, si ritornerà a casa la sera parlando volentieri in famiglia di quanto si è vissuto durante la giornata, si sarà consapevoli di aver contribuito fattivamente al vantaggio proprio e degli altri. E di spazi per l'impegno e il miglioramento in questo senso, nell'ambito aziendale, ce ne sono molti. Secondo Yoshihito Wakamatsu, tutti – non importa l'area aziendale in cui si lavora – possono scoprire dappertutto dei *muda*, degli sprechi e concorrere a eliminarli (cfr. Figura 1).

Quando, in maniera proattiva, i lavoratori sono impegnati a dare il loro apporto alle attività aziendali e questo viene riconosciuto e apprezzato, l'atmosfera cambia in senso positivo. Sarà facile rendersi conto che, contribuendo a migliorare e sviluppare l'azienda, crescono le opportunità di lavoro, migliora la vita dei dipendenti, si crea maggiore prosperità anche per la comunità locale e i consumatori possono avere prodotti e servizi migliori dal punto di vista qualitativo ed economico.

Tutto questo spesso non avviene, perché manca una formazione completa a livello manageriale e del personale in generale. Il peso della tradizione passata – "si è fatto sempre così" – e la tendenza a tenere solo per sé le conoscenze possedute ostacolano il cambiamento e rendono le giornate in uno stabilimento grigie e monotone. I lavoratori assumono un atteggiamento passivo; una visione negativa del lavoro e della vita si fa gradualmente strada fra il personale; un pessimismo diffuso chiude il varco verso il futuro. Un blocco psicologico si forma nell'animo dei dipendenti aziendali e si finisce col non riuscire a fare neanche ciò di cui pur si è capaci. Infondere fiducia, far scorgere le capacità senza limiti che ciascuno possiede, stimolare i collaboratori a suggerire soluzioni migliori sottolineandone l'originalità, invitarli a condividere con i più giovani l'esperienza acquisita, così come quelli più anziani hanno fatto con loro, vuol dire, secondo l'espressione giapponese, *hitozukuri* e cioè la formazione vera e integrale dell'uomo, indispensabile anche nel mondo del lavoro aziendale.

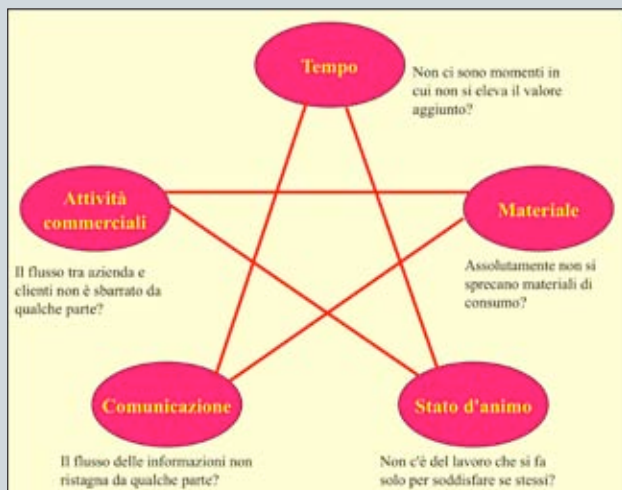


Fig. 1 - Le aree dove si annidano gli sprechi e dove si può esercitare il proprio ingegno

Rosario Manisera, studioso del mondo giapponese