

## NON SOLO FISCO

---

### ***Non solo strumenti e tecniche: la centralità dei comportamenti per snellire i processi d'ufficio***

di Andrea Fornasier, Marco Nali

Nei precedenti articoli, il *focus* è stato posto principalmente su alcuni **strumenti e tecniche Lean utilizzabili** negli uffici allo scopo di individuare gli elementi di criticità con l'obiettivo di **aumentare l'efficienza complessiva** dei processi di erogazione dei servizi. Il presente articolo si focalizza sulla **centralità di mentalità, comportamenti e capacità** in una trasformazione Lean.

#### **Mentalità, comportamenti e capacità**

Come già anticipato, però, il Lean non è solo una cassetta degli attrezzi!

È molto di più: è un approccio che coinvolge tutte le componenti aziendali, non solo quelle più strettamente tecniche/operative, ma anche quella denominata "*terzo elemento*": mentalità, comportamenti e capacità. Per chiarire questo aspetto, con riferimento alla Figura 1, identifichiamo **le componenti che devono essere tenute in considerazione** affinché si pongano solide basi per poter realizzare una trasformazione Lean che sia efficace e duratura nel tempo.

Figura 1 – Gli elementi da considerare in una trasformazione Lean

Quando siamo all'interno di uno studio, in ambito transazionale, dato che **i flussi di materiali si riducono e aumentano i flussi informativi**, questo terzo elemento diviene ancor più importante: mentre per un processo produttivo è molto semplice comprendere se una persona sta "producendo il pezzo", in ambito *office* una persona che sta guardando il monitor sta pensando alle proprie attività o sta pensando ai fatti propri?

Per questo motivo in un ufficio diviene ancor più importante prendere in considerazione tale elemento; il sistema operativo e la struttura gestionale diventano elementi che contribuiscono a favorire "*buoni*" mentalità, comportamenti e capacità.

Per comprendere meglio la necessità di un approccio olistico durante una trasformazione Lean, si riportano in Figura 2 gli andamenti di tipiche situazioni a cui uno studio in fase di trasformazione potrebbe andare incontro. Una volta intrapreso e terminato il primo processo di cambiamento (step 1), basato tipicamente su miglioramenti tecnici, se si vuole

intraprendere la **strada della sostenibilità** (step 2) è necessario ricercare anche il contributo al miglioramento dato dalle persone (mentalità, comportamenti e capacità - componente 3 con riferimento alla Figura 1); altrimenti - vedi linea tratteggiata - il rischio è quello di ritornare verso la situazione iniziale e non riuscire a sfruttare il pieno potenziale che la vostra realtà potrebbe invece esprimere.

Figura 2 – L'effetto del “terzo elemento” in una trasformazione Lean

Appare quindi chiaro come il fattore umano sia fondamentale per ottenere un miglioramento sostenibile nel tempo: di fatto stiamo solo guardando da un altro punto di vista quello che era stato etichettato come **l'ottavo spreco**, ovvero quello relativo all'intelletto delle persone!

### Il cambio di atteggiamento

Una generica fase di **trasformazione**, in quanto tale, comporta sempre la modifica di uno stato pregresso e per questo motivo è spesso foriera di **fattori destabilizzanti e di insicurezza** nelle persone coinvolte.

Nell'immaginario collettivo, spesso un'azione Lean viene interpretata come un modo per far risparmiare denaro alle imprese a scapito dei dipendenti e dei loro ritmi/abitudini lavorativi; spesso tra i colleghi si sentono frasi come:

- “... con la Lean dovremo lavorare più velocemente...”
- “... non avremo più la nostra autonomia...”
- “... se lavoriamo di più si rischia che qualcuno venga licenziato...”

Il problema è proprio questo: far capire ai propri collaboratori che l'obiettivo comune a tutto lo studio è quello di aumentare l'efficienza del lavoro, in primis attraverso la riduzione degli sprechi.

**Lavorare quindi meglio, non di più:** è una bella differenza!

Non è un caso che la soddisfazione del personale sia posta, nei modelli teorici di Lean, come base per la costruzione di un'organizzazione snella.

Ma quali sono le aree sulle quali agire affinché si possa ottenere la soddisfazione del personale?

Quali sono i fattori che abilitano il cambiamento dei comportamenti?

È possibile distinguere 5 aree di intervento per favorire una trasformazione dei comportamenti delle persone in ufficio:

1. **LEADERSHIP:** possedere una leadership forte e una condivisione dei valori, poiché sono il fulcro attorno al quale l'energia del cambiamento può essere veicolata; le azioni dei componenti del team, unite ai loro messaggi, devono essere assolutamente coerenti, in quanto i comportamenti della leadership si riversano a cascata sull'intera organizzazione.
2. **FOCUS:** avere persone che sappiano comprendere gli obiettivi da raggiungere e apprezzare ciò che l'organizzazione fa e come questo si riflette nel loro rispettivo ruolo; la chiarezza e la trasparenza informative rendono logico, credibile e raggiungibile l'obiettivo finale.
3. **ESECUZIONE:** disporre di persone che lavorino bene insieme giorno per giorno, prendendo le giuste decisioni col giusto grado di autonomia; il lavoro di squadra deve essere efficace, le decisioni devono essere basate sui fatti e le responsabilità individuali chiare e condivise da tutti.
4. **COMPETENZE:** avere persone che siano in grado di lavorare efficacemente alle proprie mansioni e di portare avanti iniziative di sviluppo per sé e per gli altri; è necessario coltivare non solo le competenze tecniche, ma anche quelle interpersonali, di *problem solving*, di gestione dei conflitti e saper sfruttare al meglio gli strumenti di *coaching* e *feedback* allo scopo di diffondere il senso di responsabilità e migliorare il modo di lavorare.
5. **MIGLIORAMENTO:** incentivare le persone dotate di mentalità aperta, proattive al cambiamento e in grado di ascoltare e mettere in pratica rapidamente il cambiamento; l'intera catena di generazione del valore al cliente deve essere nota, così da consentire una generazione di idee coerente con gli obiettivi finali e un confronto costruttivo tra colleghi che operano per la stessa pratica/cliente.

Per avvalorare ulteriormente quanto spiegato finora, per nostra personale esperienza relativa a casi studio reali (negli uffici come nei reparti produttivi) possiamo affermare che se la **componente dirigenziale sponsorizza fortemente la trasformazione**, con le parole e con le azioni, e **coinvolge in modo appropriato il personale**, si stanno già ponendo solide basi affinché il cambiamento nei comportamenti delle persone inizialmente distaccate/scettiche abbia luogo.

### Try & Learn

Provate ad esercitare la **vostra abilità di leadership** nella gestione di una riunione relativa a una modifica che volete apportare a una procedura di ufficio: preparate la riunione stilando un ordine del giorno, un orario e una durata precisa. Arrivate alla riunione molto preparati sull'argomento e chiedete ai colleghi che vi parteciperanno di fare altrettanto. Conducete la riunione cercando di allineare tutti verso il risultato che avete in mente, gestendo le diversità di vedute, trasformando le eventuali critiche in opportunità e cercando di applicare i concetti esposti in precedenza.

Siete riusciti a portare a casa il risultato? Siete riusciti a coinvolgere tutti i colleghi nella

discussione? Avete saputo affrontare eventuali dissensi in modo costruttivo?

Non preoccupatevi se qualcosa non è andato come da pronostico, la gestione delle riunioni è un ottimo banco di prova per misurare le vostre capacità nelle relazioni interpersonali, anche (ma non solo) in ambito Lean.

**Contatti:** [info@leanexperiencefactory.com](mailto:info@leanexperiencefactory.com)