



a cura di Mariacristina Galgano

Come migliorare spirito di squadra e produttività

La Settimana Kaizen Special in Telepass

Quanto incide lo spirito di squadra sul miglioramento delle performance aziendali? Quali sono i vantaggi del senso di appartenenza al team e della responsabilizzazione verso il raggiungimento di un obiettivo comune? Per rispondere a queste domande il Gruppo Galgano ha ideato un nuovo approccio che integra e massimizza i risultati tradizionalmente ottenibili dagli eventi Kaizen: la 'Settimana Kaizen Special'.

“L'unico modo per capire davvero una Settimana Kaizen Special...è viverla!”, questa la frase con la quale si è conclusa la presentazione dei risultati della prima 'Settimana Kaizen Special Parcheggi' effettuata recentemente in Telepass. Oltre al raggiungimento dell'obiettivo operativo (diminuire del 35% il tempo necessario ad attivare il servizio di pagamento con Telepass a partire dal momento dell'accettazione dell'offerta da parte del gestore del parcheggio), infatti, la Settimana Kaizen Special si è distinta per la sua capacità di agire in profondità sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone coinvolte e sulla costruzione di una nuova identità di squadra.

Intervenire sugli aspetti comportamentali 'accorcia le distanze'

Accanto al lavoro di ricerca e 'caccia agli sprechi', e alla mappatura del nuovo flusso di valore, nei cinque giorni dedicati all'evento, il team è stato coinvolto in una serie di attività mirate a rimuovere alcune diffidenze e rigidità causate principalmente dal fatto che le persone dedicate al progetto in questione sono dislocate in sedi distanti fra loro; quasi tutti i componenti del team, inoltre, appartengono a funzioni diverse e sono dedicati anche ad altre mansioni e ad altri progetti. Due elementi, questi, che spesso non facilitano né il lavoro di gruppo, né il sentimento di responsabilità e l'ingaggio personale verso il progetto stesso.

L'esperienza vissuta in Telepass è la dimostrazione di quanto sia importante intervenire sugli aspetti soft, emotivi e comportamentali. L'armonia e la collaborazione

sviluppatasi nel corso di questo evento hanno consolidato l'affiatamento nel team e hanno aiutato le persone ad accogliere in modo positivo i cambiamenti, a sperimentare e valutare, a non dare nulla per scontato.

Il punto di forza della Settimana Kaizen Special è proprio nell'equilibrio che si produce alternando gli interventi di carattere operativo al lavoro sugli aspetti relativi ai comportamenti e agli atteggiamenti delle persone. Le tecniche e gli strumenti della Lean sono più efficaci e potenti con il supporto operativo ed emotivo delle persone coinvolte.

Kaizen, uno strumento per accelerare il cambiamento

I benefici di questo approccio hanno avuto un impatto anche sulla cultura aziendale. Per tutta la settimana, infatti, ogni membro della squadra indossava una maglietta gialla (il colore sociale) con la scritta *Kaizen Team* e un cartellino (*Kaizen Tag*) che riportava un comportamento Lean (parlare con dati e fatti, passare dalla lamentela alla proposta, cercare la causa non il colpevole, prevenire gli errori anziché correggerli,...) e in questo modo si faceva testimone e sponsor del comportamento stesso spiegandone il significato, e trasferendone il valore, a tutte le persone che, incuriosite dalla novità, lo fermavano per i corridoi o in mensa. Anche questo è un modo per spiegare il significato della parola Kaizen e per contribuire alla diffusione della cultura del miglioramento continuo in azienda.

Se dunque il rapporto fra il consolidamento dello spirito di squadra e il miglioramento delle performance aziendali è facilmente deducibile dall'esperienza vissuta con la Settimana Kaizen Special in Telepass – grazie alla quale è stato possibile accelerare il cambiamento e raggiungere in tempi rapidi un obiettivo sfidante con risultati concreti nella riduzione del lead time del processo –, un ulteriore vantaggio di questo approccio sui due binari *hard* (metodologico - operativi) e *soft* (relazionali - comportamentali) è stato quello di aver attivato un alto livello di energia nelle persone che se prima si identificavano in una 'specie di squadra', oggi orgogliosamente affermano di essere diventati una 'Squadra Special'!