

Il Miglioramento Continuo Ovvero alla ricerca delle isole felici

Autore: Sabetta Sergio Benedetto

In: Diritto amministrativo

Il Miglioramento Continuo può essere inteso come capacità strategica che consente all'organizzazione di apprendere, innovare e rinnovarsi (Bessant, Caffyn), oppure come un flusso innovativo ininterrotto che mette in tensione l'intera organizzazione verso l'eccellenza sostenibile (Imai). Mentre nella prima descrizione l'attenzione è posta sul contenuto, ossia sulle abilità da sviluppare e consolidare sotto forma di routine, nella seconda descrizione l'attenzione è posta sul processo, ossia sul metodo e gli strumenti da utilizzare.

Per Bessant il M.C. non è altro che una routine comportamentale acquisita e interiorizzata associata a specifiche abilità, tali routine generano fatti che rinforzano la convinzione dei comportamenti stessi creando così dei feedback positivi; questo processo di apprendimento incrementale e cumulativo richiede peraltro due tipi di condotta uno come rinforzo dei comportamenti, l'altro quale aggiunta di nuove routine al repertorio.

Il M.C., inteso quale evoluzione nel tempo di comportamenti (routine) relativi ad alcuni aspetti chiave (abilità), porta alla "maturazione" progressiva delle abilità e dei comportamenti sottostanti oltre che alla creazione di nuove routine.

Bessant ha codificato il progressivo raffinarsi del comportamento attraverso la cristallizzazione di cinque fasi:

.

Livello 1 (pre M.C.) - Nascita dell'interesse verso il M.C. determinata da fattori quali una crisi o la partecipazione ad un seminario, il tutto su basi estemporanee. I comportamenti caratteristici che ne nascono sono la risoluzione dei problemi in maniera del tutto casuale, interventi a strappo, benefici di breve periodo, assenza di impatti strategici misurabili anche per l'assenza di strutture appositamente dedicate, vi è in altre parole il mancato riconoscimento del M.C.

.

Livello 2

(M.C. strutturato) - Nasce l'impegno formale per la creazione di un sistema atto a sviluppare il M.C. in tutta l'organizzazione. I comportamenti caratteristici sono l'introduzione di iniziative sistematiche di miglioramento, l'impiego di processi di problem solving da parte di un numero crescente di persone, diffusione degli strumenti di base del M.C., mancata integrazione delle attività di M.C. nelle attività giornaliere.

Livello 3

(M. C. orientato agli obiettivi) - Vi è l'impegno a collegare il comportamento di M. C. stabilito a livello "locale" agli aspetti strategici dell'organizzazione. In termini incrementali ai precedenti comportamenti si aggiungono l'articolazione formale degli obiettivi strategici, il monitoraggio del M.C. rispetto agli obiettivi indicati e l'allargamento del problem solving dentro e fuori l'organizzazione.

Livello 4

(M.C. proattivo) - Passaggio ad uno sforzo di autonomia e di alti livelli di coinvolgimento delle persone e dei gruppi nella gestione e controllo dei propri processi. Ulteriori incrementi comportamentali con il trasferimento delle responsabilità di M.C. all'unità di problem solving e alti livelli di sperimentazione.

Livello 5(Pieno raggiungimento del M.C.) - Avvicinamento alla learning organisation. Ultimo incremento comportamentale con l'apprendimento estensivo e diffuso, la condivisione delle conoscenze derivanti da

una sistematica applicazione del problem finding
/ solving e la sperimentazione diffusa, autonoma ma controllata.

Gli strumenti di M.C. più importanti possono identificarsi con gli strumenti :

.

Di identificazione del problema;

.

Per la generazione delle idee;

.

Di standardizzazione;

.

Sette strumenti di qualità;

.

Mappatura processi;

.

Controllo statistico di processo.

Le leve di sostegno alla diffusione del M.C. possono individuarsi nelle:

.

Comunicazioni interpersonali;

.

Supporto dello staff;

.

Sistemi di incentivazione;

.

Lavoro in team;

.

Sistemi di suggerimenti;

.

Monitoraggio dell'attività di miglioramento;

.

ISO 9000;

.

Formazione personale sugli strumenti di problem solving.

Il monitoraggio dell'attività di miglioramento e la certificazione ISO 9000 rappresentano non solo uno stimolo alla diffusione del M.C. ma soprattutto uno strumento orientato al suo controllo.

I motivi che inducono all'implementazione di un programma di M.C. sono:

.

La riduzione dei costi derivanti dalla qualità;

.

La massimizzazione della soddisfazione dell'utenza rispondendo alle sue richieste esplicite.

I comportamenti da sviluppare sono i seguenti:

Utilizzo dei metodi di problem finding / solving al fine di cercare le cause dei problemi invece di colpevolizzare le persone coinvolte (comprendere il M.C.);

Tutti i dipendenti sono coinvolti nell'intero processo di miglioramento quale parte integrate della mansione svolta secondo proposte di miglioramento definite in modo chiaro (creare un clima di M.C.);

Necessaria introduzione dei sistemi di misurazione ad hoc (focalizzare il M.C.);

.

Valutazione delle proposte di miglioramento con la coerenza degli obiettivi strategici (focalizzare il M.C.);

.

La dirigenza appoggia attivamente a tutti i livelli le attività di M.C. non penalizzando gli errori, ma incoraggiando l'apprendimento da essi (tracciare la rotta M.C.);

.

L'organizzazione viene sinergizzata al sistema di M.C. (allineare il M.C.);

.

Collaborazione interna alle aree e tra le aree funzionali sia tra le singole persone che tra i vari gruppi, con la presenza di feedback provenienti dall'utenza e dai fornitori (problem solving collaborativi);

Messa a disposizione di sufficienti risorse in modo continuativo e monitoraggio costante delle attività (miglioramento continuativo del sistema M.C.);

Diffusione nell'organizzazione dell'esperienza acquisita e disponibilità delle persone di utilizzare tale apprendimento sia a livello operativo che strategico (apprendimento organizzativo).

Bibliografia

J. Bessant - S. Caffyn, High - Involment Innovation

Through Continuos Improvement, Internation Journal of Technology Management, vol. 14, n. 1, 7-28, 1997;

.

M. Imai, Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success, Random House, 1986;

.

A. Martini - L. Pellegrini, Il Miglioramento e l'Innovazione continua in Italia. Parte I: A che punto siamo?, De Qualitate, anno 14,2;

.

A. Martini - L. Pellegrini, Il Miglioramento e l'Innovazione continua in Italia. Parte II: A che punto siamo?, De Qualitate, anno 14,3.

<https://www.diritto.it/il-miglioramento-continuoovvero-alla-ricerca-delle-isole-felici/>