
“NON DIRE CHE SI TRATTA SEMPLICEMENTE DI PULIZIA”

Consolidamento strutturale dell'impresa e formazione di un personale splendido mediante la forza della pulizia

Yoshihito Tanaka

Presidente e amministratore delegato della Tōkai Shin'ei Electronics

1. Introduzione

La Tokai Shin'ei Electronics fu fondata nel 1967 con l'obiettivo di produrre diversi tipi di circuiti stampati e, successivamente, ebbe un rapido sviluppo cavalcando l'onda dell'elevata crescita economica del Giappone. Tuttavia, il fatturato si ridusse della metà a causa dello scoppio della bolla economica nel 1991, l'azienda si venne a trovare sull'orlo di una crisi manageriale e ci si rese conto della fragilità della struttura societaria.

Nel mentre eravamo tutti preoccupati e riflettevamo su come fare per realizzare una struttura aziendale che fosse in grado di rispondere ai cambiamenti del contesto economico e sociale, siamo arrivati alla “Pulizia con la partecipazione di tutti” che è il metodo pratico che incarna ciò che è fondamentale nel “Processo di consolidamento della formazione del personale e della struttura aziendale”.

Lo splendore del SŌJIDŌ (La “via della pulizia”) di Kagiya

2. L'occasione per l'avvio della pulizia – L'incontro con Hidesaburō Kagiya voluto dal destino

Il 23 novembre 1991, anno dello scoppio della bolla finanziaria, ho avuto personalmente un incontro fissato dal destino con Hidesaburō Kagiya, fondatore e, allora, presidente della *Yellow Hat*. In quell'occasione il presidente Kagiya mi disse nella sua auto-presentazione: “Io, per 30 anni, ho continuato a pulire i gabinetti tutti i giorni. Grazie a questo c'è stato un miglioramento sia

¹ Si tratta di un premio istituito dal governo giapponese nel 2005 che riconosce il contributo rilevante dato dal mondo manifatturiero alla prosperità e alla cultura della società. Viene assegnato ogni 2 anni ai singoli o ai gruppi che si sono distinti in modo particolare nella realizzazione di nuovi e rivoluzionari processi produttivi, nello sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie di produzione, nel supporto efficace alla cultura, nell'acquisizione di competenze per sostenere il genba produttivo. (Ministry of Economy, Trade and Industry; Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology; Ministry of Health, Labour and Welfare; Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism)

nella vita delle persone sia nell'azienda. Personalmente, mediante la pulizia, desidero eliminare la corruzione del cuore e della mente dalla faccia della terra”.

A quel tempo l'economia giapponese era al suo culmine e, tuttavia, si trovava sull'orlo del collasso della bolla economica: ero preoccupato delle modalità di management da seguire e trascorrevi i giorni pieno d'ansia. Ogni parola rivolta dal presidente Kagiya si fece strada dentro di me come un fulmine. Quando gli esseri umani si trovano in difficoltà, si fa loro incontro una mano soccorritrice, non è vero? Ho deciso all'istante, allora, di cominciare la pulizia a partire dall'indomani.

L'introduzione dell'attività di pulizia in un'azienda è una cosa meravigliosa che non solo stimola la crescita aziendale, ma implica anche la crescita umana dei dipendenti e un contributo al miglioramento della società

Inizio con l'incontro del 23 novembre 1991



Sensei Hidesaburō Kagiya

«Ho pulito bagni per 30 anni»



**Grazie a questo impegno c'è stato un miglioramento straordinario sia nella vita sia nell'azienda.
Desidero eliminare dal mondo la corruzione e la dissoluzione dei cuori**

3. Inizio della pulizia nel vicino santuario scintoista: le cose imparate.

Inizialmente avevo pensato di fare la pulizia in azienda, ma dopo ho deciso di provare in primo luogo da solo e di dedicarmi alla pulizia del cortile di un piccolo santuario shintō che si trova di fronte a casa mia. Il cortile fungeva anche da parco giochi per bambini, con altalene, dondoli ecc. All'entrata del santuario c'era un negozio di dolciumi e i bambini, dopo aver comprato dolci e caramelle, andavano a giocare nel cortile, per cui il parco era pieno di sacchetti e cartacce gettati per

terra e si presentava straordinariamente sporco. Lo sporco era mischiato alla ghiaia e non si riusciva a tirarlo fuori né con le molle, né con il fuoco; neanche la scopa di bambù serviva a nulla. Per questo motivo comprai un rastrello e la quantità di sporco rastrellata ogni giorno serviva stranamente a riempire più di un grosso sacco.

Una mattina, quando ormai erano trascorsi circa sei mesi, dopo aver spazzato e pulito il cortile e mentre pensavo di aver terminato anche quel giorno la pulizia, guardando in direzione del santuario, potei scorgerlo illuminato dal sole del mattino come se fosse sotto un riflettore, mentre si elevava verso l'alto e brillava sotto i raggi del sole. Inconsciamente, di fronte a quella sacralità – quello era un santuario – congiunsi d'istinto le mani. Si trattava di un'esperienza nuova, nonostante che per 30 anni fossi andato avanti e indietro nei dintorni di quel medesimo luogo.

Continuando così la pulizia, allo stesso tempo che il parco diventava bellissimo e il santuario assumeva di più le sembianze di un luogo sacro, per la prima volta venivano evidenziati anche alcuni problemi. Si fecero avanti allora delle persone che cominciarono a riparare i dondoli, le altalene, le strutture dei giochi. Inoltre, gli abitanti del quartiere fecero pressione sulle autorità cittadine e così anche il vecchio gabinetto fu rimesso a nuovo con magnifici dispositivi e con l'acqua corrente. In questo modo, l'ambiente divenne ancora più bello e mi accorgevo che un miglioramento causava altri miglioramenti: non avevo neanche immaginato che **“la pulizia potesse valorizzare tanto un luogo e cambiare completamente i paraggi!”**

Avevo dato inizio alla pulizia da solo in questo modo, ma man mano che il cortile diventava più bello, i bambini non buttavano più per terra cartacce e spazzatura, e mentre giocavano mostravano ancora di più tutta la loro traboccante vitalità. Appena il parco divenne più sereno e tranquillo, la gente cominciò a riparare gli attrezzi per il gioco, a ristrutturare il santuarietto, e si fecero avanti persino delle persone che mi aiutarono a pulire. Più di ogni altra cosa, suscitavano meraviglia i gabinetti, abbandonati per anni, che erano stati magnificamente ricostruiti con acqua corrente. Un po' alla volta la pulizia di quel santuario scintoista passò nelle mani dei dipendenti della mia azienda che vi si dedicano a turno e, attualmente, il martedì di ogni settimana dalle 7:00 in poi, vengono utilizzati i gabinetti ivi presenti per la formazione dei leader della pulizia. Inoltre, i dipendenti aziendali che hanno fatto il corso di leader hanno anche cominciato a frequentare le scuole della zona e a guidare le altre persone nell'attività di pulizia.

Dalla pulizia di questo santuario shintō, abbiamo imparato che la pulizia non solo rende semplicemente più bello un posto, ma “fa riprendere a quel luogo l'aspetto originario ed ha la forza di cambiare dalle fondamenta sia le persone sia i luoghi”.



4. Creazione del clima aziendale con la partecipazione di tutti - L'attivazione e la dinamicità di un luogo di lavoro provengono dalla creazione di un buon clima aziendale -

Abitualmente si dice che “il management di un'azienda consiste nell'efficienza globale di persone, cose, denaro, tempo, spazio e informazioni”, tuttavia chi veramente valorizza sia gli impianti, sia il denaro, sia il tempo, sia lo spazio, sia le informazioni, è l'uomo! La valorizzazione di queste risorse sarà diversa a seconda dello stato d'animo di ciascun membro dell'impresa. Quindi, il problema è se “un certo ambiente di lavoro rende agevole o meno il lavoro dei dipendenti”.

In particolare, il ruolo del top aziendale è importante. Ritengo che se il top management si è impegnato, insieme con i dipendenti aziendali, a creare un ambiente di lavoro piacevole e funzionale ed ha definito chiaramente la direzione che può essere condivisa con i dipendenti, questi sono in grado di lavorare autonomamente e con entusiasmo. E anche senza imporre norme particolari o esercitare una gestione dettata con la forza, i dipendenti considereranno il luogo di lavoro come proprio e questo seguirà le regole con degli obiettivi autonomi.

Pertanto, l'elemento più importante per “creare un ambiente dove sia agevole lavorare” è la **“pulizia con la piena partecipazione di tutti”**.

La pulizia con la partecipazione di tutti ha inizio ogni mattina con il lucidare tutti i luoghi di lavoro, mettendovi direttamente le mani. Poi, un piccolo cambiamento genera in successione i cambiamenti come quelli descritti di seguito e alla fine questi porteranno ad un grande e importante cambiamento.

- In primo luogo, lo stato d'animo delle persone che fanno pulizia si rasserena e si calma.
- Le persone interessate avvertono un senso di appartenenza e consapevolezza.
- Un ambiente di lavoro pulito rasserena anche l'animo delle altre persone.
- Nasce il lavoro di squadra, sorge l'entusiasmo e si rende attivo e dinamico il luogo di lavoro.
- Si cominciano nuovi miglioramenti/kaizen e nuove attività con una loro originalità.
- Si tirano fuori le capacità potenziali dell'ambiente e degli impianti esistenti; i reparti si trasformano in luoghi di lavoro che generano nuovo valore aggiunto.

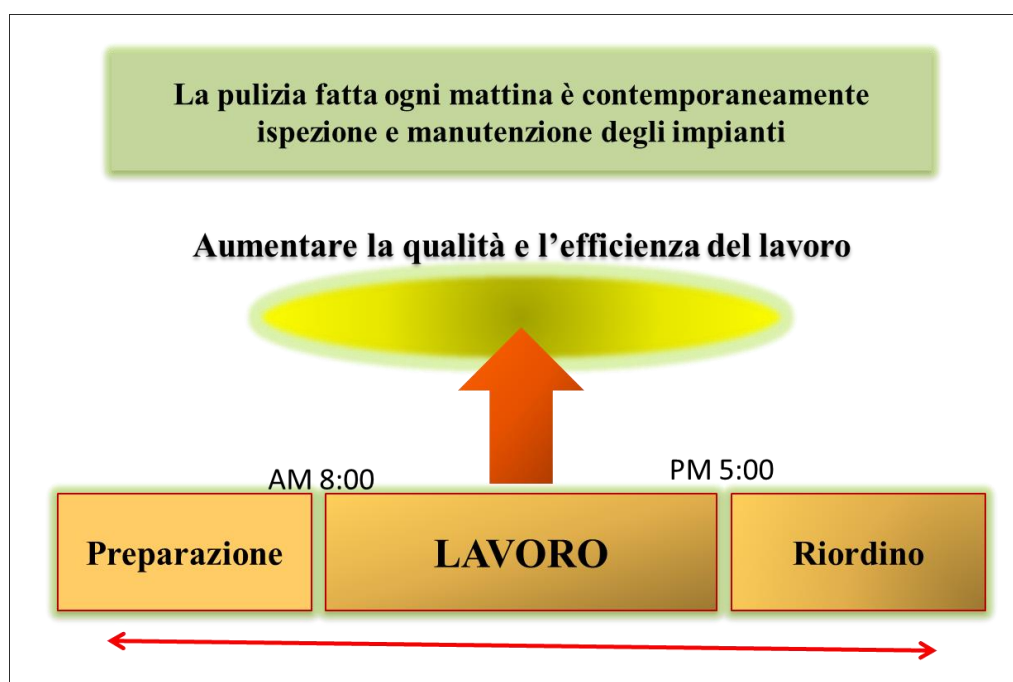
La pulizia riesce a tirar fuori gli aspetti positivi che le persone, gli impianti, l'ambiente hanno di per sé originariamente, genera meravigliosi effetti sinergici e crea un mondo nuovo.



5. Introduzione della pulizia e suoi effetti positivi

① *La pulizia al mattino presto aumenta la qualità e l'efficienza nel lavoro*

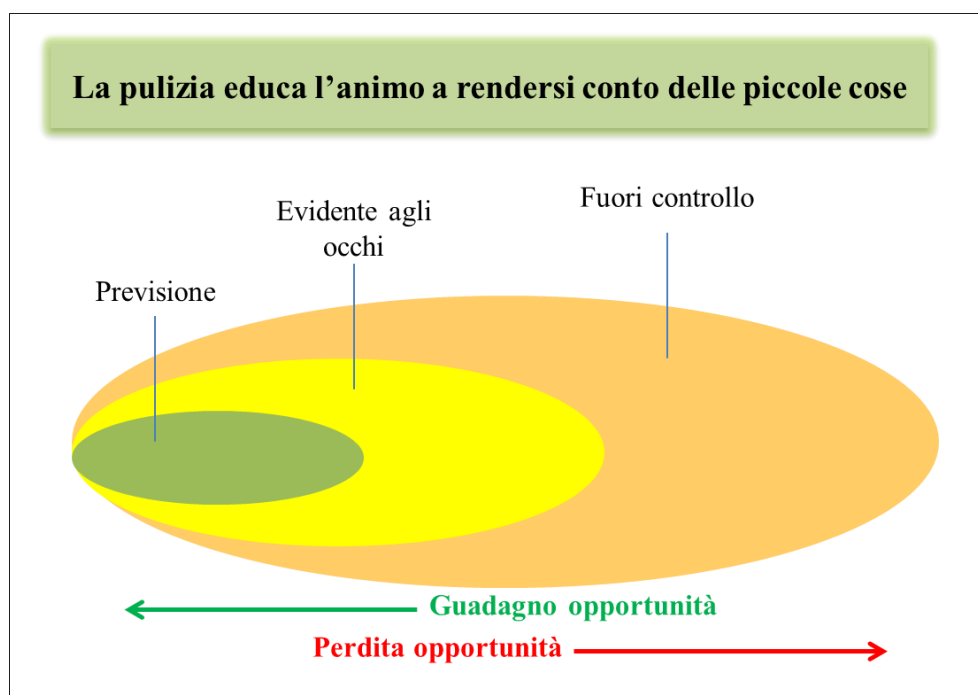
Con la pulizia, siccome si mettono le mani sugli impianti e nel luogo di lavoro all'inizio dell'attività lavorativa, è possibile fare manutenzione e ispezione, prevenire sul nascere i problemi, dare inizio al lavoro nella migliore delle situazioni, ridurre le micro-fermate e aumentare l'efficienza e la qualità nel lavoro. Normalmente, l'orario lavorativo va dalle 8:00 del mattino alle 5:00 del pomeriggio, ma noi facciamo la pulizia dalle 7:00 del mattino. Quando, poi, finisce il lavoro alle 5:00, mettiamo tutto a posto e puliamo: questo è come il set-up per il lavoro del giorno successivo. Grazie a tutto questo sono aumentate l'efficienza e la qualità nel lavoro.



② *La pulizia previene gli incidenti più gravi ed offre opportunità di profitto*

Poiché con la pulizia si mettono direttamente le mani nel *genba*, nel luogo di lavoro, si riescono a notare anche le più piccole cose e si possono risolvere i problemi mentre sono ancora piccoli. Nella fase in cui ci si rende conto di un problema, si possono in genere verificare tre casi: fase di previsione, fase di evidenziazione del problema davanti agli occhi, fase in cui non è possibile mettere mano al problema che diventa così intrattabile. La previsione corrisponde al livello in cui, anche se direttamente il problema è invisibile agli occhi, si avverte che c'è qualcosa che non va. La fase di apparizione del problema davanti agli occhi corrisponde alla situazione in cui chiunque si accorge che il funzionamento di una macchina non va bene o vede che ci sono delle perdite d'olio. La fase in cui non è possibile mettere mano al problema corrisponde a una situazione in cui una macchina si guasta e finisce con il fermarsi. Facendo la pulizia, poiché si viene a diretto contatto con il *genba*, si notano anche le piccole cose che si possono sistemare in fase di previsione e i problemi si risolvono mentre sono ancora piccoli. Siccome, con gli interventi veloci e fatti in anticipo, è possibile risolvere i problemi prima che diventino grandi, diminuiscono i grossi problemi sugli impianti, si riducono le spese di riparazione, aumenta anche l'efficienza produttiva e tornano anche opportunità e profitti. Se la situazione diventa ingestibile, i costi si accumulano e si subiscono perdite rilevanti.

L'americano Herbert William Heinrich, famoso nel campo della ricerca degli infortuni sul lavoro, ha analizzato l'incidenza degli incidenti sul lavoro ed ha scoperto che dietro un incidente rilevante ci sono 29 casi leggeri di infortunio e che dietro di questi ci sono 300 episodi scioccanti di quasi-incidenti. Inoltre, è stata pubblicato un principio statistico secondo cui alla base di tutto questo c'è un ambiente turbolento con "comportamenti a rischio" e "situazioni non sicure". È vero, però anche il contrario che fa comprendere l'importanza della creazione di un buon ambiente alla base di tutto. Sistemando gli inconvenienti finché sono piccoli, si riesce a prevenire all'origine i grandi problemi.

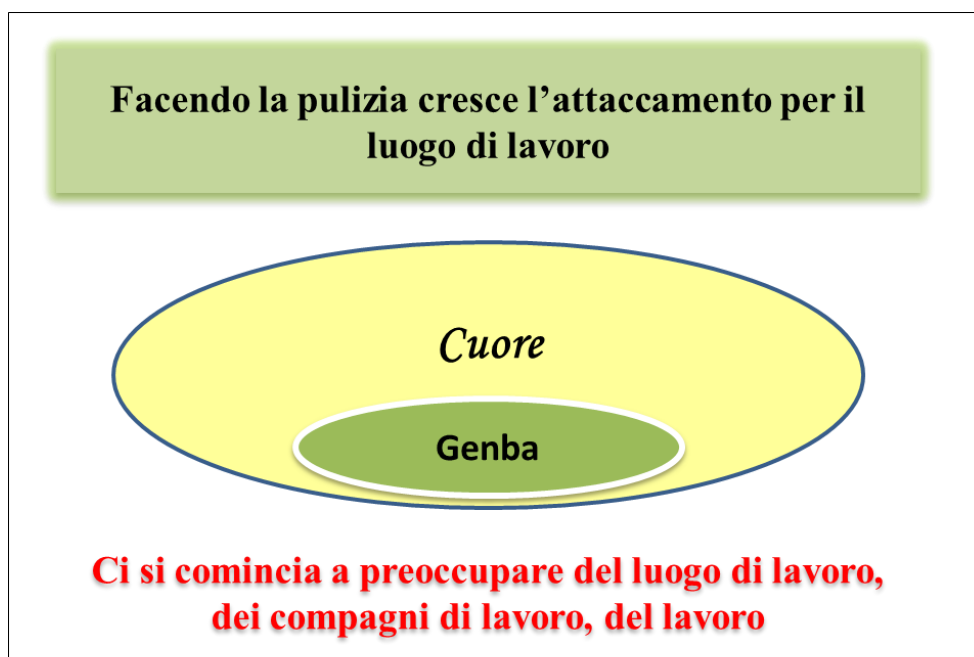


③ *La pulizia nutre un animo generoso e crea ottimi rapporti umani*

Le persone che continuano a fare pulizia non buttano per terra lo sporco. Quindi, si preoccupano anche di piccole imperfezioni e il loro modo di fare migliorerà sempre di più. In particolare, pulendo e lucidando le cose, cominceranno attraverso la pulizia a sentire affetto per le cose e a rispettarle. In questo modo si arriverà a rispettare e ad amare le persone. Tuttavia, tutto questo richiede un impegno personale e non è offerto gratuitamente.

Inoltre, nelle persone esistono due anime: un'anima buona e una cattiva. Se l'ambiente migliora, cresce il senso etico nelle persone e si sviluppa in modo rilevante la consapevolezza del bene autonomamente; giungiamo così ad essere capaci di aiutarci reciprocamente e a stimarci vicendevolmente; arriveremo infine all'apprezzamento reciproco della personalità dell'altro.

Questo significa che il cuore e la mente saranno rivolti verso l'esterno perché sarà piacevole far felici gli altri. Al contrario, quando l'ambiente è turbolento e disordinato, anche il cuore si corrompe e la mente diventerà introversa: aumenteranno le persone egoiste che non riconoscono e non apprezzano gli altri. In questo modo si capisce come gli esseri umani, a seconda delle cose e dell'ambiente che osservano, siano influenzati finanche nei pensieri, nelle parole e nel comportamento. Fin dai tempi antichi, nei giapponesi alberga uno spirito che li spinge a "mettere il cuore" in ciò che costruiscono, nel manufacturing. Essi hanno scoperto un cuore, un'anima anche nelle cose. Ed è la pulizia che ci riporta indietro questo cuore, ci restituisce questo animo così importante.



6. La costanza nella pulizia è una grande forza

1. Le relazioni umane sono migliorate e siamo arrivati ad aiutarci reciprocamente.
2. Trovate geniali e kaizen hanno fatto progressi e la qualità è migliorata.
3. È stato possibile arrivare a un *low cost management* ed avere una buona struttura finanziaria.

4. È cresciuto l'apprezzamento dei clienti e siamo diventati venditori che non hanno bisogno di dire nulla, non hanno bisogno di fare pubblicità.

Ho l'impressione che la pulizia quotidiana tiri fuori ciò che di meglio hanno attualmente le risorse manageriali e, mediante gli effetti sinergici che suscita, produca risultati inimmaginabili.

7. Conclusione

A causa della recessione globale che ha avuto inizio con il crollo della banca di Lehman Brothers, anche il nostro comparto manifatturiero si è venuto a trovare in una situazione di terribili difficoltà, ma ritengo che non ci possa essere la rinascita del Giappone, senza la rigenerazione e la rinascita del settore manifatturiero. In particolare i giapponesi hanno scoperto “la vita” in tutte le cose ed hanno continuato quotidianamente nell'attività di kaizen/miglioramento per utilizzare al meglio questa “vita” presente nelle cose. Ritengo che al centro del *monozukuri*, cioè della produzione di cose, ci sia l'uomo e che proprio in un management che valorizza l'uomo ci sia una via d'uscita dalla crisi per il Giappone.

Publicato in Giappone in: *J.SOPE Japan, Vol. 24 No. 4 (2013)*

(Trad. dal giapponese in italiano di R. Manisera)

