

TOILET CLEANING MANAGEMENT



Il presidente del Gruppo Nakayama, Yoshihito Tanaka, non si lascia pregare per raccontare la storia e la realtà odierna delle sue aziende e lo fa con un entusiasmo tale da lasciare incantati. Rifacendosi al filosofo ed educatore giapponese Shinzō Mori (1896-1992) secondo cui “gli esseri umani incontrano sicuramente nella vita le persone che devono incontrare: al momento giusto, non un istante prima, non un istante più tardi”, Tanaka afferma che l’incontro fissato dal destino per lui è avvenuto il 23 gennaio 1991 quando si è imbattuto in Hidesaburō Kagiyama, fondatore della Yellow Hat Corporation. In Giappone era appena scoppiata la bolla finanziaria che avrebbe influenzato i successivi “15 anni perduti” per l’economia del Paese. Le aziende del Gruppo, in particolare la TSK, con un fatturato colato a picco a causa della crisi, avrebbero potuto rimettersi in piedi e prosperare grazie alla pratica della “pulizia”: fu questa la ricetta suggerita da Kagiyama, ricetta da lui stesso seguita da oltre trent’anni, perché “la pulizia aiuta a formare

le persone e a cambiare le aziende”. Il Gruppo Nakayama, cresciuto senza eccessivi sforzi durante l’epoca di elevata crescita economica del Giappone, all’inizio degli anni ’90 si trovava con una produzione che dipendeva principalmente dai fornitori, con una manodopera poco preparata e poco motivata che vedeva nei colleghi dei rivali più che dei collaboratori, con un clima aziendale fatto di insoddisfazione e incapacità ad affrontare i cambiamenti. Deciso a non licenziare, come pure in quel frangente facevano altre aziende, e con un fatturato passato da 3,6 miliardi di yen a 1,8 miliardi, Tanaka decise di aggrapparsi alla mano amica di Kagiyama e di cominciare a provare la ricetta della pulizia.

La pulizia del *jinja*, il santuarietto *shintō*

Vicino all’azienda c’era un piccolo santuario shintoista nel cui cortile si trovavano anche altalene e giochi piuttosto malandati per i bambini. Il luogo veniva ripulito una volta all’anno in occasione della tradizio-



nale festa religiosa. Si può quindi immaginare la sporcizia presente: carte di caramelle e di dolci sparse dappertutto, cenere dei rifiuti bruciati sul posto, gabinetti senza acqua corrente che solo per l’odore scoraggiavano chiunque. Fu quello il luogo scelto da Tanaka per il suo esperimento. Per mesi, prima di recarsi in azienda, dalle 6:00 ogni mattina egli continuò a passare una buona mezz’ora a pulire, sistemare, rimettere a nuovo il cortile del santuarietto e il piccolo parco. In primavera l’aspetto si presentava già completamente diverso. I bambini non gettavano più le carte per terra ma le riportavano a casa. Il contenitore dei rifiuti era stato rimosso perché non ce n’era più bisogno, i

■ Rosario Manisera*

La scorsa primavera, con un gruppo di manager e imprenditori provenienti da tre continenti, sono stato a visitare una decina di aziende in Giappone. Lo scopo del viaggio era di osservare esempi eccellenti di produttività e di management. In segreto, però, ognuno di noi si augurava di scoprire anche come il mondo produttivo giapponese, nonostante tutti i problemi che hanno colpito il Paese, stesse reagendo. Tra tanti esempi positivi ne abbiamo trovato uno molto originale

Un nuovo originale contributo dal Paese del Sol Levante in tema di organizzazione aziendale: il Toilet Cleaning Management transita dal concetto di pulizia degli ambienti e dei reparti per ottenere traguardi nel campo della qualità, del clima aziendale positivo, del conto economico. A lato Yoshihito Tanaka, presidente del Gruppo Nakayama, che all’interno delle sue aziende ha introdotto i principi del Toilet Cleaning Management con eccellenti risultati

gabinetti erano tenuti puliti e l’amministrazione cittadina, accortasi che erano utilizzati, pensò di rifarli nuovi. Altre persone cominciarono a riparare i giochi dei bambini e a verniciare le panchine e alcuni dipendenti avevano iniziato a unirsi al loro presidente. Dopo sei mesi il luogo era ormai irriconoscibile! Attualmente la pulizia del cortile e dei gabinetti, alle 7:00 di ogni martedì, viene utilizzata come training dei leader aziendali che spesso, nei fine settimana, sono chiamati anche dalle scuole e dalle comunità

locali a spiegare l’importanza della pulizia e a fungere da guida in attività di volontariato per rendere più bello l’ambiente. Sono sorte, inoltre, molte associazioni¹ collegate tra loro che in tutto il Giappone, e ora anche all’estero, operano in modo efficace per migliorare l’ambiente di vita e di lavoro, cominciando proprio dalla pulizia, compresi i gabinetti - un’attività non certo gratificante in Giappone, come del resto in Italia.

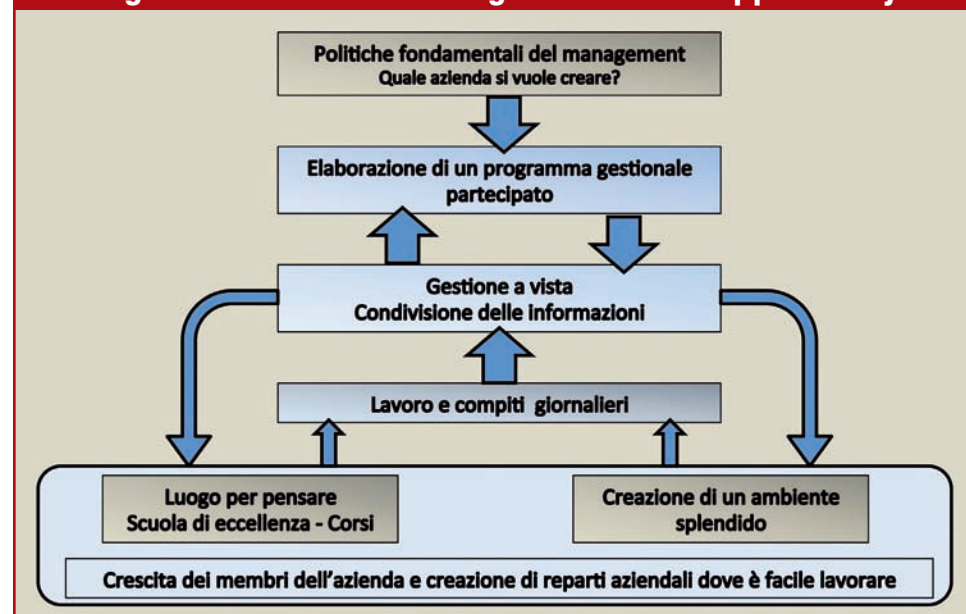
L’esperienza della pulizia del *jinja* e gli effetti che essa aveva avuto sulla

¹ Tra loro si distinguono in particolare la *Nihon o ustukushiku suru kai* 日本を美しくする会 (“Associazione per rendere bello il Giappone”) e la *Sōji ni manabu kai* 掃除に学ぶ会 (“Associazione per imparare dalla pulizia”).



Le aziende capaci di immaginare e costruire un futuro sono quelle dove si lavora serenamente, dove attraverso il lavoro tutti diventano migliori, dove ciascuno può elevare le sue competenze, avere un'esistenza stabile e offrire un contributo alla società

Fig. 1 - Sistema di management del Gruppo Nakayama



popolazione e sul personale aziendale convinsero Tanaka a impostare su basi nuove l'organizzazione e la gestione del suo Gruppo.

Ma qual è lo scopo di un'azienda?

La "conversione" portò a una revisione dei principi che guidavano lui e gli altri dirigenti aziendali nell'amministrare le aziende del Gruppo. Come tanti altri dirigenti, era convinto che la scala di valori aziendali vedesse al primo posto la crescita del fatturato e del profitto, naturalmente per migliorare gli impianti, i servizi, i capannoni e l'ambiente. L'impegno per l'aumento del fatturato e del profitto, però, aveva sacrificato le aspirazioni dei dipendenti: i rapporti umani erano peggiorati mentre il livello delle capacità tecnologiche e della qualità si era abbassato. Aiutate dal contesto economico, le aziende erano cresciute ma il personale s'era abituato a prendere in considerazione solo i facili vantaggi/svantaggi immediati. Con l'andare del tempo si era perso di vista anche il motivo per cui bisognava guadagnare. Cambiato il contesto economico, la crescita e i guadagni erano finiti e, di fronte alla necessità di mostrare la reale capacità aziendale, allorché lo stato d'animo con cui le maestranze

lavorano è importantissimo, ci si era scoperti deboli. Riflettendo insieme, direzione e dipendenti si accorsero che le aziende che desideravano costruire erano quelle dove tutti lavorassero serenamente, dove attraverso il lavoro tutti diventassero migliori, dove ciascuno potesse elevare le sue competenze, avere un'esistenza stabile e offrire un contributo alla società. Il denaro doveva essere non lo scopo ma il lubrificante perché tutto funzionasse senza intoppi.

“ La pulizia
potenzia
l'energia
creativa e crea
nuovi
valori ”

Al centro di tutto, però, doveva esserci l'essere umano, la persona che si sviluppa mediante l'attività lavorativa e nell'azienda riceve un supporto per vivere tranquillo con la sua famiglia. Il problema di molte aziende che miravano solo al profitto era un

problema di management: questo non si accorgeva che, nel perseguire soltanto il profitto, rendeva infelici le persone nonostante fosse suo compito dedicarsi al bene del personale aziendale, dei clienti, dei fornitori, delle comunità locali. Per concretizzare questo "bene" c'era bisogno di un ambiente aziendale sano, possibile grazie all'utilizzo efficace e condiviso delle principali risorse a disposizione: persone, cose, denaro, tempo, spazi, informazioni. Nella creazione di tale ambiente, dove sarebbe stato più facile lavorare, il top management avrebbe avuto un ruolo fondamentale definendo gli orientamenti di fondo che però avrebbe dovuto chiarire e condividere con i dipendenti. Questi, d'altra parte, avrebbero lavorato sentendo l'azienda come qualcosa di proprio, avrebbero definito obiettivi personali da raggiungere con delle regole da seguire in collaborazione con gli altri.

Da questa riflessione nel Gruppo Nakayama è nato il cosiddetto management partecipativo (fig. 1) supportato

- 1) da una scuola aziendale dove si elaborano e si condividono le idee;
- 2) dalla "pulizia" svolta giornalmente da tutti, dal presidente fino all'ultimo assunto.

Grazie a questi due strumenti, tutti

partecipano alla creazione di un buon clima lavorativo, valorizzano il legame reciproco, condividono le informazioni e si sentono parte del management aziendale.

In concreto, i dati a consuntivo di ciascun mese vengono elaborati nella prima settimana del mese successivo e presentati durante la riunione giornaliera del mattino: così tutti, mese dopo mese, conoscono la situazione gestionale e possono intervenire per spiegazioni o correzioni di rotta. Gli obiettivi personali, i cui risultati sono oggetto di un'autovalutazione mensile, entrano a far parte, assieme a problemi, dubbi, rimostranze, della documentazione messa a disposizione della direzione. A giugno e dicembre si fa un piano gestionale in apposite riunioni a cui partecipano tutti. Il sistema così strutturato, in cui la "pulizia" svolge un ruolo basilare, funziona da vent'anni e le persone sono soddisfatte per le possibilità di crescita che esso offre loro.

La pulizia

A parte l'influenza che la pulizia esercita sull'ambiente di vita e di lavoro delle persone, potenziando l'energia creativa e creando nuovi valori, e dando per scontati i vantaggi per l'animo umano, due esempi mostrano sommariamente

le motivazioni anche economiche che hanno sollecitato il presidente Tanaka a farne uno dei pilastri del management del suo Gruppo. Da notare che il numero delle aziende orientate in Giappone in questa direzione sta crescendo sensibilmente tanto da creare il presupposto per i recenti studi a livello accademico sul fenomeno del cosiddetto "Toilet Cleaning Management".

Da un ambiente infernale a salotto

La Nakayama Riken aveva perdite per 2 milioni di yen al mese. Le lavorazioni di acciai speciali, che esigevano l'utilizzo di diversi tipi di acidi, rendevano l'ambiente di lavoro terribile.

Alla proposta di dedicare un certo tempo alla pulizia, il personale all'inizio oppose un rifiuto perché avrebbe allungato ancora di più la loro permanenza in fabbrica, ma dopo alcune cene di lavoro e alcuni incontri con Kagiyama, accettò di sperimentare la pulizia giornaliera. In poche settimane, il lavoro quotidiano che si protraeva fino alle 21:00 o 22:00 venne riportato alla normalità delle 17:00; gli impianti si regolarizzarono senza le famigerate micro-fermate; si ridussero i prodotti difettosi e si passò dai 2 milioni di perdite al mese a 2 milioni di

Fig. 2 - Il programma delle 5S+1 in azienda

Seiri 整理 <i>Sifting</i> Separazione e classificazione	Dividere nettamente ciò che è necessario da ciò che non è necessario; eliminare completamente quanto non serve.
Seiton 整頓 <i>Sorting</i> Sistemazione e riordino	Ordinare ogni cosa in modo da poter trovare quanto serve nel momento in cui serve e in modo efficiente. Ogni cosa ha un suo posto.
Seisō 清掃 <i>Shining</i> Pulizia	Tenere apparecchiature e ambiente puliti, senza polvere o sporco. Pulizia è controllo e ispezione.
Seiketsu 清潔 <i>Standardizing</i> Standardizzazione e strutturazione	Organizzare gli ambienti e le attività in modo da avere sempre sistemazione, ordine e pulizia. Definizione degli standard.
Shitsuke 躰 <i>Sustaining</i> Disciplina	Abituarsi in modo da riuscire a seguire correttamente le regole e le norme aziendali. Le regole vanno comunicate e seguite.
Sahō 作法 <i>Manners</i> Buone maniere	Salutare garbatamente e mostrarsi disponibile quando qualcuno esprime una richiesta. Sistemare ordinatamente anche i propri oggetti personali.

profitto mensile. I rapporti umani migliorarono e i reparti diventarono famosi per la loro pulizia: impianti ammortizzati in 6 anni, che lavorano benissimo dopo 21 anni di vita, e disponibilità di tempo da dedicare al volontariato in città!

Anche la logistica migliora con la pulizia

Lo stoccaggio e la distribuzione di prodotti alimentari comportava, ogni anno, circa 3 milioni di yen di prodotti con date scadute da smaltire. I veicoli erano in uno stato deplorabile: sporchi e rumorosi, presentavano campioni sparsi dappertutto; c'era il rischio di perdere i clienti a causa della confusione e della sporcizia.

Si cominciò dagli autoveicoli: pulizia radicale a cura del presidente e dei dipendenti: niente più materiale fuori posto; trasporto fatto con delicatezza e con un modo di guidare ecologico; riduzione brusca degli incidenti; accresciuta sensibilità del personale sui problemi esistenti. Il lavoro di pulizia intrapreso portò le perdite delle "scorte morte" a soli 200 mila yen all'anno. Il magazzino per i clienti fu rimesso a posto secondo la logica delle 5S



Il denaro non può essere lo scopo primario, ma il lubrificante perché tutto funzioni senza intoppi. Se la scala dei valori aziendali mette al primo posto il fatturato e il profitto si rischia di sacrificare le aspirazioni e le potenzialità dei dipendenti e quindi, a lungo termine, di uccidere l'impresa

(fig. 2) – programma esteso a tutto il Gruppo. Gli scaffali furono resi più agibili e il prelievo divenne più semplice. Dalle confezioni lasciate aperte fu facilitato il prelievo dei prodotti. Le vendite aumentarono e i dipendenti cominciarono

a lavorare con più entusiasmo.

Dagli esempi riportati e dal cumulo di esperienza di molti anni si possono enucleare alcuni punti importanti che riguardano la pulizia e di cui bisogna tener conto perché risulti efficace.

Fig. 3 - La piramide di H.W. Heinrich



Secondo William Heinrich, ad esempio in un'azienda, il rapporto tra gli incidenti che causano infortuni gravi/infortuni non gravi/nessuna lesione risulta pari a 1/29/300.

- **Il coinvolgimento e l'impegno** in prima linea del presidente e dei capi è indispensabile. Il top viene a conoscere profondamente il *genba*; migliora la comunicazione; aumenta l'attività di kaizen, di miglioramento continuo.
- **La pulizia** prima dell'inizio del lavoro e dopo la fine del lavoro deve essere considerata come un set-up per il lavoro vero e proprio: una volta che si comincia a lavorare, le operazioni devono essere quanto più possibile a valore aggiunto.
- La pulizia deve diventare anche **ispezione e prevenzione**: durante l'incontro mattutino si presenta e si condivide quanto è stato scoperto attraverso la pulizia.
- La pulizia in azienda viene maggiormente motivata dalla partecipazione dei membri aziendali ad **associazioni di volontariato** che si occupano di pulizia nella società civile.
- **La pulizia aumenta la sicurezza** in quanto - come si può ricavare dalla piramide di Heinrich (fig. 3) - facendo prendere coscienza dei molteplici piccoli problemi porta alla riduzione degli incidenti più gravi.
- **La pulizia incrementa l'efficienza**

za e la vita dei macchinari.

- Gli effetti sinergici attivati dalla pulizia si riflettono sull'attività commerciale e sulla valutazione positiva dei clienti.
- Grazie alla pulizia il Gruppo Nakayama, anche se non ha raggiunto i volumi di affari "pre-bolla", ha potuto creare **una struttura motivata** che produce margini, è stimato nella business community, è ben voluto dalla comunità in cui risiede ed è riuscito a far fronte con successo anche all'ultima crisi innescata dalla bancarotta della Lehman Brothers.

In sintesi la "Via della pulizia" (*Sōjido*掃除道), oltre a contribuire alla formazione e allo sviluppo delle persone, permette anche a una piccola azienda di crescere e di diventare gradualmente, per fasi, un'impresa che si colloca ai vertici dell'eccellenza mondiale. È questo il suo sogno che sta diventando progressivamente realtà nel suo Gruppo di aziende, dove il personale lavora soddisfatto e sicuro. Questo potrebbe essere il sogno realizzabile di tanti imprenditori italiani per le proprie imprese. ■

* *Studio del mondo giapponese*
E-mail: maema@giappone-italia.it