



Mieruka

Gestire con gli occhi

Vedere una cosa vale più che sentirne parlare cento volte, recita un antico proverbio del Giappone. Gli occhi riescono a scoprire la verità meglio degli orecchi! Sulla base di questa consapevolezza, le aziende del Sol levante hanno sviluppato una tendenza a dare importanza a ciò che è visibile, tangibile, concreto. A cominciare dagli anni '90, in un clima di più accesa concorrenza e nella necessità di aumentare il valore da offrire agli *stakeholder*, in quasi tutti i settori dell'economia è stata promossa la visualizzazione delle attività come la via più semplice per migliorare i risultati economici e non solo. Con la diffusione dei principi della filosofia lean derivata essenzialmente dal TPS (Toyota Production System), anche nelle aziende occidentali si è cominciato a parlare di *visual management*, *visual control* – espressioni che cercano di tradurre il termine giapponese *mieruka* - e di strumenti come *andon* o *kanban*. Sovente, però, il tutto è stato considerato come un fine a se stesso piuttosto che un mezzo, qual è veramente. Da strumento dinamico in vista del miglioramento si è passati a un'evidenziazione statica della realtà, senza sforzi per cambiarla. Così si sono moltiplicati i cartelloni con grafici e indici spesso non aggiornati, i video stancamente ripetuti dai monitor lungo le linee produttive, le istruzioni operative poco seguite a bordo macchina e perfino lunghi *makigami* che raccontano storie

di processi che nessuno legge.

I giapponesi, a proposito, avvertono di non confondere *mieruka* (見える化), che rimanda al concetto di guardare/*watch*, osservare, discernere, esaminare, studiare, con il semplice *mieruka* (見える化) che ricorda il superficiale vedere/see, adocchiare, intravedere... La gestione a vista è impegnativa e deve attivare il ciclo del *kaizen*, del miglioramento continuo (cfr. la tabella sottostante). La visualizzazione, inoltre, va differenziata a seconda dei destinatari: se per la direzione aziendale deve servire ad elaborare strategie, per i manager dovrà essere di aiuto a scoprire problemi da risolvere e per gli operatori ne aiuterà la motivazione. La visualizzazione delle attività di un'organizzazione, dei processi di lavoro, dei risultati, della qualità e dei costi aziendali, delle risorse a disposizione, dei clienti ecc. deve avere obiettivi chiari e condivisi, deve spingere all'azione e accelerare la soluzione dei problemi. Se ci si ferma alla mera visualizzazione, i risultati tarderanno ad arrivare e, poiché si richiedono non pochi investimenti in tempo e denaro, grande è la delusione delle aziende quando manca il miglioramento reale. Soltanto nell'ottica di velocizzare la scoperta e la soluzione dei problemi, di comprendere il sistema del lavoro aziendale basandosi su criteri comuni di valutazione, di prevenire il riverificarsi degli inconvenienti, la fatica spesa per il *visual management* potrà essere ripagata.

Mieruka – Gli step per un autentico Visual Management

1	Rendere visibile la situazione esistente*
2	Rilevare i problemi nella situazione corrente
3	Elaborare idee di soluzione dei problemi e definire gli obiettivi
4	Rendere visibili gli obiettivi perché siano condivisi*
5	Rendere visibile il gap/differenza tra obiettivi e situazione esistente*
6	Definire le misure per raggiungere gli obiettivi e visualizzare il percorso per la loro realizzazione*
7	Iniziare le attività tenendo sempre di mira gli obiettivi
8	Rendere visibile lo stato di avanzamento verso gli obiettivi*

* = Fasi in cui principalmente avviene la visualizzazione

Rosario Manisera, studioso del mondo giapponese