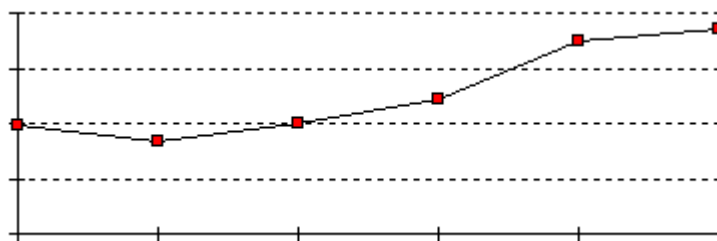




## Kaizen: ma cosa significa?



# Kaizen: ma cosa significa?

By Carlo Scodanibbio

## *L'appassionato della casa*

Se consideri la tua abitazione più che un tetto ed un posto in cui mangiare e dormire, ossia, in altre parole, se consideri la tua abitazione una "casa", un nido caldo ed intimo per te e per la tua famiglia, probabilmente le presterai molte cure ed attenzioni, e certamente le dedicherai tempo, soldi e sforzi per renderla sempre più accogliente, più aggraziata, più funzionale e più di carattere.

Probabilmente non ti accontenterai di mantenerla semplicemente nello stato in cui si trova, ma cercherai di migliorarla regolarmente: non solo terrai l'impianto elettrico e quello idraulico sempre a puntino, apportando migliorie ove opportuno; non solo terrai pareti, porte e finestre sempre ben pitturate ed in buone condizioni; ma ogni tanto cambierai anche dei mobili, o degli oggetti d'arredamento; e magari troverai il tempo di andar girando con la tua metà per scovare qualche bel pezzo antico, od un bel quadro, od un arazzo per abbellirla; e magari piizzerai delle belle piante da interni qua e là; e così via. E se veramente sei appassionato della casa, questo potrebbe essere un processo senza fine: anche il giorno in cui penserai che la tua casa è proprio bella, non ne sarai ancora del tutto soddisfatto: e continuerai senza sosta a far cambiamenti, migliorie, e ad apportare piccoli tocchi personali in ogni angolino.....

La tua casa diventa così un punto di orgoglio, un qualcosa di cui andar fieri: la tua casa rappresenta te stesso, e tu sei parte della tua casa. Se poi hai una pur minima tendenza ad essere perfezionista, non sarai mai e poi mai veramente soddisfatto, e continuerai anno dopo anno a portare avanti questo processo di miglioramento, senza fine.

## *kairyo e kaizen*

Tal processo è di stile **Kaizen**. La parola giapponese Kaizen significa: "miglioramento continuo, passo passo".

Va notato che se tu non fossi soddisfatto dello stato attuale della tua abitazione, ci sarebbero svariati approcci che potrebbero essere adottati per migliorarla: ad esempio, potresti decidere di cambiar casa; oppure, se decidessi di tenerla, potresti interpellare un architetto ed una impresa di costruzioni, od una ditta di arredamento per interni, e rifare completamente la tua abitazione, rinnovandola e rifinandola in modo totalmente diverso, e riammobiliandola e riarredandola completamente.

Od infine, specialmente se il tuo budget è abbastanza limitato (ma non solo in questo caso), potresti decidere proprio di migliorarla passo-passo, mese dopo mese, anno dopo anno, con approccio di tipo *do-it-yourself*, facendo da solo o con la tua metà tutto o quasi, dalle pitture alle piastrelle; ed anche se non volessi o potessi fare tutto da tè, in ogni caso ci metteresti un grossissimo impegno personale, perlomeno a progettare, a ridisegnare, a supervisionare ed a controllare i lavori.

Nei primi due casi (cambiar casa o lasciarla rifare da addetti ai lavori), il tipo di miglioramento sarebbe secondo l'approccio **Kairyo**, parola ancora giapponese che significa: rinnovamento tecnologico su larga scala. Nell'ultimo caso (miglioramento autogestito passo-passo), il tipo di miglioramento sarebbe invece secondo l'approccio **Kaizen**.

Qual'è l'approccio migliore? Nessuno dei due: i due approcci sono semplicemente diversi, ed appropriati in circostanze diverse. In qualche caso essi potrebbero anche essere usati in modalità complementare - od in sequenza, l'uno dopo l'altro. Tuttavia c'è una differenza sostanziale tra i due approcci: se vai secondo lo stile *Kairyo*, usi soprattutto risorse finanziarie per ottenere quello che vuoi; mentre, se vai *Kaizen*, usi soprattutto la tua mente (e la tua creatività, le tue mani, il tuo cuore.....).

Questa è la vera differenza tra i due approcci: senza nulla togliere alla validità dell'approccio *Kairyo*, almeno in tutti quei casi in cui è ben appropriato, l'approccio *Kaizen* tende ad essere basato sulle capacità, abilità e talenti personali.

Il *Kaizen* è stato sviluppato dall'industria giapponese negli anni '70 - '80, come approccio e come disciplina tesi a apportare elevati livelli di qualità ai processi industriali ed ai relativi prodotti. E' rimasto confinato al campo della qualità per diversi anni, e quindi applicato anche alla produttività, avendo come obiettivo di conseguire livelli più elevati di efficienza produttiva.

Ed infine è stato applicato a tutta la struttura organizzativa d'impresa, l'obiettivo in questo caso indirizzato a raggiungere livelli World Class di eccellenza.

## *il kaizen e le persone*

La più importante caratteristica dell'approccio *Kaizen* è il contenuto umano che apporta.

Migliorare attraverso un approccio *Kaizen* comporta un profondo, sistematico e continuo coinvolgimento

## Kaizen: ma cosa significa?

delle persone (quelle interessate, ed al limite tutte le persone di un'impresa), che, utilizzando certe tecniche e certi strumenti, ma, soprattutto usando il loro cervello, mettono in moto un processo di miglioramento continuo praticamente senza fine. Il motto del *Kaizen* è: "....oggi meglio di ieri, domani meglio di oggi....". Il concetto di miglioramento continuo è applicato in tutte le direzioni: i processi possono essere migliorati - i metodi possono essere migliorati - la difettosità può venir ridotta ed eliminata - gli sprechi possono essere ridotti e minimizzati - il servizio ai clienti e le relazioni con i clienti possono essere migliorate - l'ambiente di lavoro può essere migliorato - le relazioni tra capi e collaboratori possono essere migliorate - non esiste limite al miglioramento. Da notare che, nell'industria, si possono ottenere miglioramenti in molti modi: si può migliorare un processo o la qualità di un prodotto acquistando nuova tecnologia o nuovi impianti - nello stesso modo si può apportare miglioramenti all'efficienza produttiva - con opportuni accorgimenti informatici si può migliorare il servizio al cliente - affittando un consulente si può apportare miglioramenti a metodi, processi, e relazioni interpersonali. Ma questi tipi di approccio al miglioramento non cadono sotto l'ottica del *Kaizen*.

L'approccio *Kaizen* al miglioramento è quello del poveruomo: che non avendo soldi non può spenderne per apportare migliorie - l'unica possibilità che gli resta è di usare cervello, buon senso, creatività e pazienza.....

### *kaizen é energia mentale*

Questa, come già detto, è la vera caratteristica del *Kaizen*: usando il cervello per ottenere miglioramenti, le persone perfezionano le proprie abilità ed propri talenti, e, cilliegina sulla torta, ottengono anche più soddisfazione nel lavoro. Se, ad esempio, tu sei molto ricco, e ti costruisci una villa super lussuosa, progettata dal miglior architetto sul mercato, potresti essere molto felice, ma potresti anche non esserlo tanto quanto quella persona, di pur modesto ceto, che con anni di pazienti e creativi sforzi è riuscita a trasformare la sua casa in un nido caldo ed accogliente; pieno di tocchi personali e realizzati da sé; ogni angolo del quale mostra la sua dedizione; ogni oggetto ed arazzo, acquistato con anni di paziente risparmio, è il segno della sua cura e di buon gusto; ogni piccolo dettaglio è una prova del suo amore per la casa.....

Ed ogni gradino di miglioramento raggiunto porta soddisfazione e gioia, ma, probabilmente, la vera gioia è nel processo medesimo di attuazione del miglioramento: perché apportare miglioramento soprattutto per mezzo della creatività è pura sfida, e l'accettazione della sfida è di per sé sorgente di soddisfazione.

### *strumenti per il kaizen*

Ovviamente il cervello da solo spesso non basta: ecco perché ci sono abbondanti tecniche e strumenti per attuare buoni processi di miglioramento stile *Kaizen*.

Come l'appassionato della casa ha bisogno di impraticarsi adeguatamente in tecniche di arredamento di interni, in tecniche di restauro di pezzi antichi, e deve avere una buona conoscenza base di paesaggistica o di tecniche dei giardini, come pure di impianti elettrici ed idraulici, e di pittura interni, e di posa di carte da parati..... così nei gruppi di miglioramento industriale *Kaizen* devono essere note e praticate tecniche di risoluzione dei problemi, e di presa di decisioni, e di strumenti ancora più sofisticati, come ad esempio il diagramma di Pareto o quello di Ishikawa, tanto per nominare due tra gli innumerevoli strumenti a disposizione.

Ho menzionato la parola gruppi, e questo è un altro requisito del *Kaizen*: partendo dal presupposto che "....Papa e contadino insieme sanno più del Papa da solo.....", il lavoro di gruppo e l'abilità di lavorare bene ed efficacemente in gruppo sono indispensabili per fare del buon *Kaizen* nell'industria. I Giapponesi hanno ben compreso questo principio, e l'hanno applicato molto bene: i loro Circoli della Qualità, ad esempio, hanno ottenuto risonanza mondiale. Nel mondo industriale occidentale, tuttavia, il concetto di "lavorare bene in gruppo per ottenere miglioramenti continui e sistematici" non ha dato, in generale, frutti molto buoni, soprattutto a causa del gap culturale esistente tra l'ovest e l'est in questo campo: l'abilità di ottenere risultati in gruppo sembra più scarsa nella nostra realtà industriale, e molti tentativi di trapiantare metodi da Circolo di Qualità giapponese nell'industria occidentale sono purtroppo falliti.

Il fatto è che, nella nostra industria, i concetti originali *Kaizen* vanno personalizzati e tagliati su misura (e non solo per renderli più adatti alla cultura industriale occidentale, ma anche per renderli efficaci per ogni singola impresa, prendendo in debita considerazione la specifica cultura d'impresa, ed i suoi valori, strategie, obiettivi, politiche.....).

## Kaizen: ma cosa significa?

Come l'appassionato della casa, nel suo processo di miglioramento "fai-da-te" non trasformerà la sua abitazione seguendo ciecamente ed acriticamente i consigli od i suggerimenti di una rivista della casa o di arredamento (dalle quali certamente trarrà spunti ed idee, che comunque vaglierà con attenzione, ed adatterà ai suoi gusti ed al suo stile), in modo simile l'impresa che voglia intraprendere un processo di miglioramento continuo e sistematico, dovrà identificare, definire e rendere operativo il proprio stile ed approccio al miglioramento, nonché opportuni metodi ben tagliati su misura per crearsi la propria strada verso l'eccellenza.

### *essere innamorati della propria casa*

Esiste un ultimo grosso ostacolo, per l'industria d'occidente, al lancio ed attuazione di un programma *Kaizen* di miglioramento continuo. E' nella natura dell'approccio *Kaizen* che i miglioramenti vengano apportati da persone che lavorano assieme in gruppo (allo scopo di esaltare i loro sforzi con un effetto di tipo risonanza), e che utilizzano efficacemente le loro abilità, la loro esperienza e la loro creatività. Ma, in fondo in fondo, tali persone debbono essere anche convinte di quel che fanno, e devono avere una "visione" comune di quelli che saranno gli effetti dei loro sforzi, dei benefici e vantaggi conseguibili per l'Impresa, e quindi del futuro stesso dell'Impresa in cui operano. Se questo senso di "congruenza" con gli obiettivi dell'Impresa è carente, o manca del tutto, solo dei miglioramenti marginali potranno essere ottenuti.

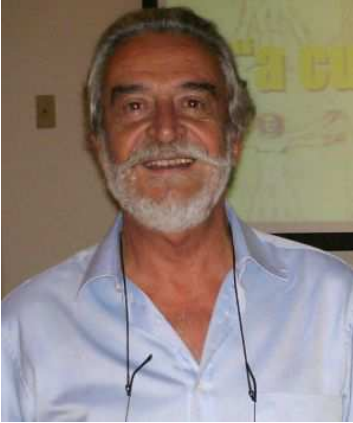
Chi decide di apportare migliorie alla propria casa è, anzitutto, una persona che ama la propria casa, ed ha una "visione" di come la sua casa potrebbe diventare (più bella, o più funzionale, o comunque più calda ed ospitale.....).

Egli ha sensazioni profonde, nella sua mente, ed emozioni appaganti, tali da generare in lui quella "tensione creativa" che lo porta ad impegnarsi a fondo nel progetto di miglioramento..... la persona che ama la propria casa ha un "senso di appartenenza" ad essa, e la vive come in uno stato di simbiosi..... ed in ultima analisi, è proprio questa serie di sensazioni e di emozioni che faranno la differenza tra una abitazione ed un nido, tra una villa lussuosissima, ma magari un po' fredda, ed una "casa" fatta per essere vissuta.

In modo simile, nell'industria, il senso di "appartenenza" all'azienda, od almeno di "comunanza" e "congruenza" con i suoi obiettivi, nonché una condivisione di "visione", sono pre-requisiti fondamentali per affrontare con garanzia di successo un percorso di miglioramento stile *Kaizen*: idealmente, le persone dovrebbero ben comprendere e condividere gli obiettivi d'impresa e sentirsi in qualche modo parte di essa....

E questa è senza alcun dubbio la sfida più elevata per l'industria d'occidente.

## Kaizen: ma cosa significa?



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>

---

**Kaizen: ma cosa significa?**

<https://www.scodanibbio.com>