

Gemba Walk efficace. Cos'è e come eseguirlo

Indice

- | | |
|---|---|
| 1. Gemba: principio e utilizzo pratico
Pagina 2 | 7. Usa il potenziale del Gemba Walk correttamente
Pagina 5 |
| 2. Cosa è il “Gemba Walk”?
Pagina 2 | 8. Come condurre correttamente una azione di Gemba Walk
Pagina 5
Cosa dovrebbe succedere?
Cosa sta realmente accadendo?
Puoi spiegare? |
| 3. I tre comportamenti del Gemba Walk
Pagina 3
Camminare e vedere
Chiedere spiegazioni
Rispetto dei dipendenti | 9. Stabilire le priorità in anticipo
Pagina 6 |
| 4. I Vantaggi attesi dal Gemba Walk
Pagina 3 | 10. A cosa serve attuare il Gemba Walk?
Pagina 7 |
| 5. Gemba Walk: Allontanati dalla scrivania per andare a vedere e imparare
Pagina 4 | 11. Considerazioni
Pagina 7 |
| 6. Gemba Walk vs MBWA
Pagina 4 | |

Gemba: principio e utilizzo pratico

Quando si parla di [Lean Production](#) e più in dettaglio della Gestione della catena del valore, ci si occupa soprattutto di azioni atte alla riduzione degli sprechi produttivi ([I7 MUDA](#)) o di filosofia di pensiero come ad esempio adozione di metodi Karakuri, [Filosofia Kaizen](#), e One-Piece-Flow. Queste azioni e pensieri avvengono per la maggior parte direttamente in produzione. Ora invece trattiamo dello scambio e confronto tra la direzione e i dipendenti. L'ambiente **Gemba** descrive quindi il lavoro nella pratica e si riferisce al luogo in cui i dipendenti di un'azienda svolgono la maggior parte dei loro compiti.

Il termine "**Gemba**" deriva originariamente dal giapponese e descrive un "luogo corretto", o dove è giusto che ciò avvenga. Per quanto riguarda la [Lean Production](#), questo significa il luogo più importante in cui lavorare in una squadra, ad esempio un reparto produttivo o un ufficio.

Cosa è il "Gemba Walk"?

Il **Gemba Walk** è il momento in cui i manager dell'azienda abbandonano la scrivania per "camminare" appunto e percorrere gli ambienti produttivi. In questa camminata quindi si incontrano i dipendenti e lavoratori proprio nel loro ambiente produttivo, mentre eseguono i loro lavori. Affinché il **Gemba Walk** si traduca in promettenti cambiamenti, è necessario che i manager possano osservare, interagire ed entrare in empatia con il lavoro dei propri dipendenti. In questo modo possono entrare in contatto diretto con i dipendenti ed essere realmente vicini a ciò che sta accadendo nella loro azienda e ai processi operativi del lavoro reale.



Lean Production: Imparare dagli operatori di produzione

TUTORIAL
LEAN PRODUCTION

headvisor
BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Tutorial: L'importanza del - Gemba Walk

I tre comportamenti del Gemba Walk

Grazie a questa pratica, attraverso il **Gemba Walk** si sviluppano tre attitudini importanti e fondamentali:

1. Camminare e vedere

I manager dovrebbero visitare regolarmente i vari reparti della loro azienda per comprendere al meglio il lavoro che stanno svolgendo, per poter valutare meglio i processi in atto e allo stesso tempo per poter identificare immediatamente le attività dispendiose o azioni di correttivo e miglioramento.

2. Chiedere spiegazioni

La comunicazione è l'essenza e il fine del **Gemba Walk**. L'ascolto attivo e il miglioramento della comunicazione dovrebbero rivelare e semplificare i processi complicati. Qui è importante mostrare un comportamento di comunicazione proattiva rivolta cioè alla comprensione e alla condivisione. Il manager deve comprendere dai suoi operatori il perché di certe scelte. Gli operatori di contro hanno la possibilità di condividere gli obiettivi e la volontà della direzione.

3. Rispetto dei dipendenti

Il **Gemba Walk** riguarda principalmente i manager che lavorano con i loro dipendenti. Fondamentale è il trattamento paritetico e non dall'alto verso il basso. Attribuire colpe, aspre critiche o valutazioni delle prestazioni lavorative dei dipendenti è del tutto inappropriato e controproducente. Servono invece pazienza e umiltà da parte del manager nel cercare di comprendere i punti deboli dell'organizzazione per correggere le inefficienze. Questo scambio di idee deve essere condiviso al fine di trovare soluzioni insieme, tra manager e dipendenti. In questo modo le soluzioni condivise daranno il massimo in termini di soluzioni, eliminando con successo le inefficienze.

I Vantaggi attesi dal Gemba Walk

Le idee per aumentare il valore aggiunto della [Lean Production](#) possono svilupparsi in modo ottimale anche nell'ambiente in cui il valore viene prodotto, nei reparti produttivi appunto o negli uffici in cui si sviluppa il lavoro dell'azienda.

Questo concetto è stato sviluppato dal giapponese [Taiichi Ohno](#), il cui obiettivo era quello di dare ai manager Toyota l'opportunità di costruire rapporti con i propri dipendenti, sviluppare fiducia, rinunciare al controllo e ai compiti e in questo modo rompere i rigidi schemi prevalenti che si svolgono in azienda, sperimentando i processi in prima persona.

Nella cultura giapponese **Gemba** viene utilizzato per descrivere il luogo o la posizione centrale per un'attività o per la risoluzione di un problema. Nel contesto dell'industria in generale e della [Lean Production](#) in particolare, **Gemba** si riferisce quindi al luogo effettivo in cui si crea il valore: è qui che il successo della produzione potenzialmente può aumentare o diminuire. Di conseguenza, col termine **Gemba**, l'attenzione è diretta verso l'impianto di produzione e l'obiettivo è rintracciare i vari tipi di inefficienze ([MUDA](#)).

Gemba Walk: Allontanati dalla scrivania per andare a vedere e imparare

Questo atteggiamento si chiama: **Genchi Genbutsu** ("Vai lì e vedi di persona"). Ciò riduce la creazione di informazioni di seconda mano e l'aumento dell'astrazione dal contesto produttivo da parte dei dirigenti e manager, di perdere cioè di vista il potenziale di miglioramento.

I lavoratori di reparto, solitamente sanno meglio di tutti dove si verificano le inefficienze o i cali di produttività. Essendo direttamente coinvolti nei processi di lavoro probabilmente assistono in prima linea al verificarsi di eventi improduttivi o addirittura in problematiche di processo.

Questa conoscenza pratica deve diventare preziosa per i manager, i dirigenti e i responsabili di reparto. Serve coinvolgere e riqualificare ogni singolo lavoratore nel processo di miglioramento. Questo atteggiamento è uno dei pilastri del principio del miglioramento continuo (**CIP – Continuous Improvement Process**).

La conoscenza di ciò che avviene in reparto deve essere trasmessa di conseguenza. Per garantire tutto questo è importante adottare metodi come appunto **Gemba Walk**. "Walk" va quindi preso alla lettera. I superiori devono visionare regolarmente il luogo di creazione del valore per raccogliere impressioni e scambiare idee con i propri dipendenti.

Gemba Walk vs MBWA

Anche il sistema **MBWA - "Management by Wandering Around"** può sembrare apparentemente molto simile al **Gemba Walk**, prevede infatti la presenza dei responsabili di progettazione direttamente in reparto, organizzando l'ispezione continua del lavoro svolto dal team mentre il lavoro è in atto.

Anche in questo caso l'obiettivo è visionare l'impianto di produzione e divulgare il potenziale di miglioramento in uno scambio con i lavoratori. Tuttavia, **MBWA** è meno sistematico.

Ma la vera differenza sostanziale è che il **Gemba Walk** NON nasce come metodo per controllare i dipendenti sotto l'occhio del manager o del controllore. Questo atteggiamento sarebbe totalmente contrario a alla cultura dell'errore positivo della [Lean Production](#), al contrario, eserciterebbe anche inutili pressioni e stress nei confronti dei lavoratori.

L'obiettivo non è il controllo, ma l'esperienza pratica, lo scambio e l'acquisizione di conoscenze bidirezionali tra i responsabili e gli operatori, in un contesto di miglioramento continuo e collaborativo.

Usa il potenziale del Gemba Walk correttamente

In linea di principio, la componente sociale e il fattore motivazionale per i dipendenti non devono essere sottovalutati. Inoltre, una tale procedura sarebbe anche l'approccio sbagliato in termini di tempistica: un Gemba Walk non è mai correlato all'evento. Invece, è una componente preziosa nell'implementazione dell'idea (**CIP – Continual Improvement Process**): un processo non può mai essere privo di errori e può essere continuamente migliorato - questa è l'implementazione della [Filosofia Kaizen](#) ("cambiamento in meglio") nella [Lean Production](#).

Come condurre correttamente una azione di Gemba Walk

Ci sono innumerevoli risposte sul come condurre al meglio un'azione di **Gemba Walk**. Cercando **Gemba Walk** su Internet si trovano moltissime buone fonti (vedi sotto) che ti danno diverse domande e punti a cui prestare attenzione.

Sono solo tre le domande rilevanti per ogni **Gemba Walk**:

Cosa dovrebbe succedere?

Un'altra forma della domanda KATA è: qual è lo stato di destinazione? Esiste uno standard chiaramente definito per l'area? È chiaramente descritto come dovrebbe essere l'area? Chi deve fare cosa, quando e con cosa? Spesso questo manca già nella maggior parte delle aziende. Non è chiaro come dovrebbero funzionare i processi. Il più delle volte i dipendenti lo "sanno", ma per un outsider e anche per il responsabile di divisione è più difficile vedere se tutto sta ancora andando bene o se ci si sta muovendo verso una deviazione dal processo target.

Cosa sta realmente accadendo?

Qual è lo stato attuale? Riesci a vedere chiaramente le deviazioni dallo stato di destinazione? È chiaro lo stato corrente di un processo? Si può vedere a colpo d'occhio dove siamo in questo momento e se deviamo dal processo target e perché? Le visualizzazioni e i frequenti cicli di controllo rapidi sono importanti qui. Non è sufficiente guardare alcune cifre chiave o indice [KPI Key Performance Indicator](#) anche una volta al giorno quando si ha a che fare con un processo ciclico breve di pochi minuti e serve intervenire velocemente.

Puoi spiegare?

Questo è il momento cruciale. Scelto un problema che sia emerso, condividere col responsabile un ciclo di risoluzione dei problemi. Se il problema è meno complicato, utilizziamo la [metodologia 5Whys](#) per trovarne la causa. Se il problema è più complicato, inizieremo con un [Diagramma di Ishikawa](#) e lavorando attraverso le singole ipotesi inizieremo a rispondere ai motivi del problema grazie al continuo chiedere motivazioni ([i 5Whys](#)). Una volta trovata la causa, potremo avviare un prototipo sperimentale [POC Proof of Concept](#) e utilizzando [il ciclo PDCA](#) documentare le problematiche e il successo. Se il problema è risolto, hai creato un nuovo standard che deve essere documentato e visualizzato.

Stabilire le priorità in anticipo

Le domande della Gemba Walk - Lean Production



Prima di iniziare l'attività **Gemba Walk**, serve decidere con quale priorità si vuole operare. Prestate attenzione alla sicurezza dei dipendenti, ai processi operativi del reparto, alla fornitura di materiale tramite logistica, alla pulizia e manutenzione delle macchine. Serve quindi presentarsi al "**Gemba**" già con le domande giuste sull'obiettivo e sulla situazione attuale cercando variazioni di visione sul tema e dallo standard.

Alcuni esempi di domande che danno il grado di priorità da adottare durante il **Gemba Walk**:

- Vengono osservate tutte le misure di sicurezza? Quali possiamo aggiungere?
- Come sappiamo quanto materiale può essere disponibile?
- C'è un esubero di materiale?
- I dipendenti utilizzano tutti gli strumenti necessari? Perché no?
- Le macchine funzionano come dovrebbero?
- I reparti o i dipendenti stanno aspettando il materiale?
- Gli standard di processo del lavoro sono aggiornati?
- Qual è il processo produttivo di reparto?
- I dipendenti conoscono bene il loro processo produttivo?
- La qualità delle lavorazioni è in linea con il target?
- Perché non raggiungiamo il target produttivo condiviso?
- Cosa possiamo fare adesso per migliorare il processo produttivo?
- Come possiamo rendere più visibili le variazioni e le deviazioni?
- Abbiamo parti difettose? Come si possono meglio riconoscere le difettosità?
- Esiste un processo di rilavorazione efficace per le difettosità?

Come si può notare, ci sono un numero enorme di domande da porsi durante una **Gemba Walk**. Ciascuna delle domande elencate è corretta e può divenire spunto per dialogo e condivisione di soluzioni a inefficienze.

A cosa serve attuare il Gemba Walk?

Piuttosto che chiedersi a cosa servono le azioni di **Gemba Walk**, si dovrebbe invece comprendere il perché si debba fare il **Gemba Walk**. Perché serve comprendere meglio il flusso dei processi produttivi e andare a fondo dei problemi di questi processi.

Mentre gli scarti e sprechi sono facili da individuare, dopo un po' di allenamento, è più complesso invece individuare le inefficienze e le cause di questi sprechi proprio mentre il processo è in atto.

Anche qui: impara a vedere!

Considerazioni:

Il **Gemba Walk** è un modo per allenare la capacità di osservare i processi e identificare i problemi.

I **Gemba Walk** sono quindi un ottimo strumento per tutti coloro che comprendono veramente la [Lean Production](#) come cultura del **problem solving**.

La [Lean Production](#) si riduce spesso all'eliminazione delle 7 tipologie di spreco (**i sette MUDA**). Il punto non è solo quello di ridurre la sovrapproduzione o le scorte, ma eliminare problemi aziendali tangibili per soddisfare le esigenze dei clienti nel modo più efficiente possibile.

I tipi di spreco (**MUDA**) sono sintomi di cattivi processi, quindi dobbiamo arrivare alla causa di questi sintomi e migliorarli. Tuttavia, questa è spesso la cosa più difficile per chi è abituato da anni a lavorare nello stesso modo nella stessa azienda.

Questa attitudine è più semplice per un consulente esterno o un [Innovation Manager](#) che porta con sé un maggior bagaglio di esperienza su innumerevoli aziende in cui abbia lavorato.

Rivolgersi ad esperti esterni può dare fin da subito alcune importanti direttrici ai manager e dirigenti perché migliorino e mettano in atto una nuova filosofia della condivisione del problema.



Lean
Production:
Imparare dagli
operatori di
produzione

TUTORIAL
LEAN PRODUCTION

headvisor
BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Tutorial: L'importanza del - Gemba Walk