

LE TRE EMME DELLA QUALITÀ TOTALE APPLICATE ALLO IAIDO

(da un discorso del Maestro Yamasaki Masahiro 8° dan hanshi di iaido a Sportilia , giugno 2005)

Sono per formazione un economista e sono abituata a sentir parlare o a leggere di questioni relative all'organizzazione aziendale e ai modelli di TQ (Total Quality) ¹. Nonostante questo non ho subito collegato quanto andava dicendo, con una certa insistenza, il Maestro Yamasaki durante il seminario di iaido che precede gli esami di dan. Lui ha insistito molto perché applicassimo il modello delle tre mu (così ha tradotto la nostra gentilissima traduttrice) allo iaido al fine di renderlo sempre migliore. Le tre Mu sono: Muda, Muri, Mura. Solo più tardi quando la traduttrice mi ha spiegato che il modello e i concetti di cui parlava il Maestro erano molto diffusi presso la società giapponese ed erano usati all'interno delle fabbriche sono riuscita, finalmente, a fare i collegamenti giusti e ho capito che si parlava di una cosa che io conoscevo bene: le tre emme del modello di TQ , modello di organizzazione aziendale di cui si discute molto.

Credo sia necessaria una piccola premessa prima di chiarire cosa sono le tre M e in cosa consiste il modello di TQ. Il modello di TQ si è sviluppato in Giappone nel periodo di ricostruzione post bellico per creare un'alternativa ai modelli organizzativi occidentali basati su una iper specializzazione del lavoro², ed è oggi uno degli approcci più diffusi al mercato.

Si tratta di un approccio di marketing e di organizzazione aziendale nel quale prevale l'orientamento della produzione verso la ricerca e il soddisfacimento dei bisogni dei clienti.

La derivazione del modello di Total Quality è riconducibile a studi americani sul Controllo Statistico della Qualità (CSQ), esportati in Giappone da William Edwards Deming nel 1950 e sviluppati da parte di Kaoru Ishikawa e altri. L'approccio "filosofico" alla produzione è diverso e tende a promuovere un miglioramento continuo all'interno dell'impresa, miglioramento che nasce dalla collaborazione consapevole, congiunta e solidale di tutte le componenti aziendali che condividono la politica e gli scopi aziendali e che partecipano ad un continuo monitoraggio e miglioramento del

¹ Esiste una famosa (nel mondo accademico) diatriba sul fatto che il "Total Quality Management" non è la Gestione della "Qualità Totale", ma la "Gestione Totale" della Qualità. Per gli argomenti trattati nell'articolo sarebbe più appropriato parlare di il TQC (Total Quality Control). Nel linguaggio comune però si usa prevalentemente TQ (Total quality) e quindi nel testo verrà utilizzata questa dicitura.

² Si fa generalmente riferimento al "modello Ford" caratterizzato dall'introduzione della catena di montaggio, dalla specializzazione del lavoro e dalla deresponsabilizzazione del personale, modello che ha influenzato l'organizzazione industriale dell'occidente, contrapposto al "modello Toyota" che applica principi organizzativi diversi e più consoni alle attitudini del popolo giapponese e che si rifà a quanto verrà accennato nel testo. Mentre la "via americana" ha sminuzzato le mansioni di lavoro, cronometrando i tempi, la "via giapponese" ha seguito un processo di despecializzazione con conseguente formazione di operatori generici sulle linee di montaggio. Questo processo non si limita unicamente alle mansioni operaie interne all'industria ma si è riversato su tutto il sistema di lavoro, raggiungendo in tal modo un livello di coesione generale denominato "spirito del Toyotismo" (dal nome del fondatore di una delle più grandi aziende automobilistiche).

processo produttivo³. Basilari per lo sviluppo di questo approccio sono le comunicazioni aziendali e i sistemi informatici.

E' un approccio culturale e filosofico diverso al lavoro e all'organizzazione aziendale: fare bene e migliorare continuamente sono un dovere morale e servono alla "formazione dell'essere umano" e allo sviluppo della società. Sono tutti concetti che caratterizzano la società giapponese e che hanno determinato questa "rivoluzione di pensiero" nell'approccio all'organizzazione aziendale.

Il sistema produttivo giapponese integra i due concetti di Kakushin (rinnovamento totale) e Kaizen (miglioramento) Nei sistemi produttivi occidentali le innovazioni procedono a gradini, si introducono innovazioni consistenti che cambiano in modo radicale il sistema produttivo. Per il sistema di pensiero giapponese questo porta spesso ad uno spreco di risorse. Per loro l'introduzione dell'innovazione è calibrata con molta più attenzione e parsimonia di quanto non facciamo noi. Questo non vuol dire che non ci sia cambiamento, anzi il cambiamento è una delle cose fondamentali, ma è un cambiamento continuo, un Kaizen, un miglioramento continuo, fatto di piccoli cambiamenti che nel loro insieme non rompono il processo produttivo ma ne determinano comunque un cambiamento. E' un concetto che si scontra con le logiche del pensiero economico occidentale, ma che permette da subito di fare un confronto con lo Iaido. Lo iaido è miglioramento continuo (kaizen), raramente si deve procedere con grandi cambiamenti. Piuttosto uno iaido di buon livello si costruisce man mano introducendo un continuo processo di miglioramento dei gesti e del movimento del proprio corpo. E' un processo di "raffinazione" continuo del gesto ed in questo è appunto un tipico prodotto della mentalità giapponese. Inoltre, sempre seguendo le logiche del pensiero giapponese che ci insegna l'economia, questo processo di miglioramento non è limitato alla componente fisica (produttiva per il sistema industriale) ma si trasmette nelle componenti individuale e sociale. Non per nulla la ZNKR dice che il kendo (e lo Iaido o il Jodo) sono mezzi per la "formazione dell'essere umano". L'attenzione costante al processo di miglioramento applicato ad una qualsiasi cosa, lo iaido per esempio, determina un processo di "raffinazione" dell'animo umano e della sua capacità di costruire la società attorno a sé. E' fin troppo facile estendere il concetto all'organizzazione, come viene fatto nelle fabbriche giapponesi, e dire che se, veramente, riusciamo a costruire un buon iaido siamo automaticamente in grado di trasportare il concetto nel nostro Dojo e costruire un'associazione armoniosa, o nella nostra Federazione, e che quindi il nostro livello di armonia nella Società è un segnale, una conseguenza, del nostro progresso nello iaido. Concetti che ritroviamo tutti nella missione dichiarata della ZNKR⁴

Possiamo continuare introducendo un altro concetto economico che possiamo usare egregiamente nello iaido. In Giappone vengono distinti due tipi di qualità: quella funzionale (atarimae hinshitsu) e quella emozionale (miryoku teki hinshitsu). La qualità

³ sono famosi per esempio i circoli della qualità.

⁴ I concetti espressi nella "missione" della ZNKR sono molto interessanti, probabilmente varrebbe la pena di approfondirli in un articolo a parte.

funzionale è importante e significa che ogni pezzo prodotto deve essere conforme agli standard che sono stati decisi, deve durare e funzionare nel modo che è stato programmato e progettato possibilmente a "difetti zero" e senza sprechi. Per esempio lo Iaido della ZNKR è chiaramente codificato e applicare questo concetto di qualità allo Iaido è facile. Lo Iaido che facciamo deve "essere conforme" il che vuol dire uguale a quanto codificato. E' un concetto su cui tutti i Maestri giapponesi venuti in Italia insistono molto.

Il secondo concetto della qualità giapponese, quello emozionale, è considerato molto importante per il consumatore e di conseguenza per il produttore. E' ovviamente più difficile da definire e da realizzare, ma costituisce l'essenza della qualità. La qualità emozionale risiede, principalmente, in uno stato psicologico del cliente stesso. In termini di marketing vuol dire che il prodotto risponderà completamente alle esigenze del consumatore, determinandone la piena soddisfazione e creando in lui uno stato d'animo, un sentimento, una sensazione, ovviamente positiva. Creando insomma kimochi (che si può tradurre con sensazione, sentimento, stato d'animo, ma che può essere anche inteso con anima o mente dell'uomo) nel consumatore. Nuovamente estendere il concetto allo Iaido è facile: uno Iaido a "difetti zero" ma senza "anima", senza "kimochi" può essere esteticamente bello ma non trasmette emozioni, non ha essenza. In realtà non è Budo. E' necessario quindi lavorare nello Iaido per migliorare non solo l'aspetto tecnico ma anche il contenuto, il significato. Il Maestro Yamasaki da anni insiste su questo punto e quest'anno in particolare, lavorando con gli insegnati CIK, ha cercato in tutti i modi di farcelo capire, chiarendo, ovviamente, che la realizzazione di questo concetto di qualità richiede anni di costante pratica e si basa, o meglio non può prescindere, dal primo concetto di qualità, uno Iaido tecnicamente corretto.

Veniamo ora alle tre M e cerchiamo di applicare alcuni dei concetti espressi dal Maestro per lo Iaido. Le tre M sono le tre cose che bisogna evitare durante la produzione per ottenere la qualità, e sono evidentemente strettamente collegate fra loro. Si tratta quindi di capire cosa dobbiamo evitare nel fare Iaido.

La prima M è Muda che si può tradurre come perdita o spreco. Nel sistema industriale questo si riferisce al fatto che esistono, nella produzione, pezzi difettosi che vanno eliminati. Questo implica una perdita economica. Ottimizzare la produzione significa evitare di arrivare a questi sprechi e cercare di rendere il processo produttivo il più fluido possibile, togliendo i punti superflui o migliorando i punti dove si realizzano delle perdite. Per il Maestro Yamasaki Muda è togliere gli sprechi, togliere il superfluo, ossia togliere dai nostri gesti tutto quello che non è essenziale. E' un concetto noto nello Iaido sul quale hanno già insistito altri Maestri, per esempio il Maestro Ide. Significa fare uno Iaido sobrio, essenziale. Si possono fare molti esempi. Per esempio quando ci si gira nel 7° o 8° kata della ZNKR si può fare con la mano destra un grande cerchio, molto ampio oppure un gesto essenziale, il minimo tratto di strada per raggiungere l'impugnatura, la strada più diretta, più naturale possibile. Il Maestro Yamasaki scherzosamente chiamava il movimento ampio e circolare "banzai!", giusto per farci

capire che non andava proprio bene. Ci sono molti altri esempi possibili, aggiustare in modo marcato le mani sull'impugnatura, fare un gesto ampio con la mano sinistra nel raggiungere l'obi nel noto, ecc. Evitare Muda nello iaido significa evitare tutti quei gesti superflui che troppo spesso "sporcano" l'esecuzione dei nostri kata e realizzare il movimento nel modo più naturale e più essenziale possibile.

La seconda M è Muri traducibile con eccesso, sforzo. In termini produttivi Muri assume più significati. Secondo l'interpretazione più diffusa significa evitare di avere stock troppo grandi e organizzarsi comprando o producendo i materiali di volta in volta necessari per la produzione e gestendo il magazzino basandosi sul principio "just in Time". Questo ovviamente in termini produttivi limita i costi e permette più adattabilità e flessibilità da parte dell'impresa. Gli eccessi possono essere legati agli stock ma anche a qualsiasi altro fattore produttivo: il lavoro, i capitali investiti in eccesso, spazio ecc. . Muri può essere interpretato anche come un sovraccarico durante un'operazione, un eccesso, un ingorgo che crea stress. E' spesso usato per definire condizioni di lavoro difficili che creano sprechi di energia e punti di fragilità nel sistema produttivo. Il Maestro Yamasaki ha spiegato questo principio per lo iaido dicendo che bisogna evitare di mettere nel gesto che facciamo delle cose in più, delle cose che non servono. Bisogna fare le cose in modo semplice e naturale, cercando solo le cose che servono ed evitando movimenti forzati, difficili o innaturali. Il primo esempio che ha fatto il Maestro per farci capire il concetto è l'eccesso di forza. Esempio facile visto che gli occidentali spesso mettono troppa forza nell'usare una spada giapponese, troppa forza nella mano destra, troppa forza nelle spalle ecc. Bisogna invece togliere l'eccesso di forza inutile, applicare forza solo dove serve e nel modo corretto, naturale. Un altro esempio utilizzato dal Maestro è la velocità di esecuzione. Mettere velocità in tutto il kata è un eccesso. Bisogna mettere velocità nel momento in cui questo serve.

La terza emme è Mura traducibile in diversi modi. Il più comune è incompatibilità, discrepanza. E' un concetto strettamente collegato a Muri e si manifesta con il fatto che spesso un sistema di produzione può essere limitato nel suo cambiamento dall'esistenza di scorte di produzione, che poiché hanno un costo che è già stato sostenuto dall'impresa debbono essere smaltite, oppure l'esistenza di investimenti consistenti fatti precedentemente. L'esistenza di questi fattori limitano il cambiamento e determinano minore flessibilità dell'impresa e tempi di adattamento al mercato più lunghi. In tempi di grande concorrenza e competizione, come gli attuali, la capacità di un rapido adattamento alle mutate condizioni di mercato può essere invece fondamentale. Un altro modo di tradurre Mura è variabilità, irregolarità, erraticità nei flussi di produzione. Una produzione dovrebbe fluire come un fiume, bisogna evitare che ci siano ostacoli. Un altro modo di intendere la terza M è legata al difficile concetto di inconsistenza del sistema di produzione nel senso di un sistema di produzione che non riesce a creare valore. Adattare questo termine allo iaido è sicuramente difficile, una prima interpretazione data dal Maestro, la più semplice, è cercare di evitare la variabilità che spesso si riscontra nella pratica di tutti noi, praticare con regolarità evitando rotture di ritmo. Bisogna ricercare nella pratica un movimento equilibrato, fluido evitando invece i movimenti meccanici o artificiali. L'assenza di fluidità nei movimenti porta

inevitabilmente ad una rottura della continuità e naturalezza dell'azione. Per cercare di farci capire meglio il Maestro ha fatto l'esempio della spigolosità di un quadrato contrapposta alla perfezione di un cerchio. Il Maestro Yamasaki ha dato anche un'interpretazione più complessa a Mura dicendo "togliere quello che blocca il nostro cuore", togliere gli ostacoli al flusso naturale. Gli insegnamenti che abbiamo ricevuto negli anni spesso si possono stratificare dentro di noi, ci possono bloccare e possono impedirci di manifestare liberamente il nostro cuore. Ad un certo punto della pratica bisogna liberare la propria mente dalle "scorte" e tornare a manifestare quello che i giapponesi chiamano "una mente da principiante" , libera da formalismi, da stratificazioni mentali, da pensieri. Solo così, secondo quanto dice il Maestro si può finalmente realizzare uno iaido che abbia kimochi e produca kimochi in chi lo guarda: spazzando via la nostra mente razionale. Questo può dare consistenza al nostro Iaido.

Ho trovato l'approccio del Maestro Yamasaki decisamente interessante, tanto da indurmi a provare a trascriverlo per la rivista. Ora a tutti noi non rimane che provare ad applicarlo, tutti i giorni della nostra pratica, con molta pazienza. Mi piacerebbe che tutti noi riuscissimo a realizzare uno iaido pieno di kimochi.

Bibliografia

Esiste una numerosa bibliografia in merito ai sistemi di qualità totale giapponese. Per chi è interessato consiglio di visitare il sito www.nipponico.com . Selezionando i termini usati in questo articolo si possono trovare ampi riferimenti bibliografici.

Ringraziamenti

Ringrazio i traduttori di Sportilia Eiko Iwata e Roberto Ferrari che più volte, pazientemente hanno chiesto al Maestro di chiarire i concetti di Muri, Muda, Mura poiché non riuscivamo a comprenderli bene. Roberto Ferrari ha inoltre letto l' articolo e aggiunto osservazioni che ho integrato nel testo.