

## **NON SOLO FISCO**

---

# ***Un'immagine vale più di mille parole: gestire le performance dell'ufficio con il visual management***

di Andrea Fornasier

Nel **precedente articolo** “[Strumenti base per rendere efficiente un ufficio: standard e 5S](#)” è stata fornita una sintetica **presentazione di due strumenti della lean**. È possibile individuare un elemento comune tra lo *standard* (il modo di essere rappresentato), la tecnica 5S e più in generale la *lean* stessa: il **visual management**. Nel presente contributo, dopo aver approfondito tale aspetto, saranno forniti gli elementi per la costruzione di una **performance board** utile anche in un ambiente d'ufficio.

### **La centralità del *visual management* per il *lean***

*Visual management* significa rendere il processo facilmente visibile ai dipendenti/collaboratori con l'uso di tabelloni o di segnali luminosi.

L'elemento visuale è importante, in quanto l'uomo memorizza oltre l'80% di ciò che vede, circa il 10% di ciò che sente e lo 0-5% di ciò che annusa e gusta: la visualizzazione è dunque rilevante per monitorare rapidamente l'andamento complessivo dell'ufficio e soprattutto per coinvolgere le persone.

Riportare le decisioni prese su una lavagna al termine di una riunione per confermare che esse riflettono la discussione tra i partecipanti è sicuramente un modo utile per lavorare: può sembrare banale, ma non lo è.

Utilizzare i *post-it*, dove ogni persona può aggiungerne uno con dei propri commenti, comporta implicitamente un coinvolgimento proprio nell'atto di appiccicare il *post-it* alla lavagna: tutti i membri dell'ufficio sono posti sullo stesso piano.

In un progetto o piano di attività, come ad esempio la compilazione dei modelli 730 o qualche altro documento fiscale, visualizzare lo stato di avanzamento del numero di pratiche concluse, può essere un modo utile per creare una visione condivisa, coordinare e creare un senso di responsabilità tra i partecipanti: è un metodo che consente l'emersione, l'esplicitazione e la codificazione delle informazioni, troppo spesso tenute all'interno di un cassetto, pc o mente umana come proprio elemento di vantaggio competitivo personale ma non dell'organizzazione!

Si suggerisce un approccio *low-tech* per chi vuole iniziare. Si può già fare molto utilizzando una lavagna con pennarelli, *post-it*, etc: un progetto o una riunione realizzata con *post-it* su un calendario favorisce la partecipazione e il dibattito. Strumenti a bassa tecnologia sono migliori per favorire la comunicazione tra le persone e la comunicazione, specie all'interno degli uffici, è un aspetto centrale per i cosiddetti "knowledge workers".

Ogni studio dovrà cercare di trovare il giusto bilanciamento per definire quali strumenti adottare per favorire la condivisione. Le ICT (*Information & Communication Technology*) consentono una immediata ed economica condivisione (moltiplicare la conoscenza ha un costo nullo): tuttavia, frequentemente, con gli strumenti ICT si ha il rischio di *overflow* informativo, o la probabilità che un *gantt* lasciato all'interno di un file in una cartella condivisa nel server non sia aperto da nessuno e di conseguenza non sia né condiviso, né aggiornato, né monitorato.

Il processo di condivisione di fronte ad una lavagna è certamente più costoso in termini di tempo, ma consente però di coinvolgere le persone, renderle tutte partecipi della specifica attività. Il giusto bilanciamento tra *visual* e *non visual* e tra condivisione ed efficienza attraverso strumenti ICT, è certamente un equilibrio in continua evoluzione, proprio per i diversi livelli di maturità dei singoli studi, per il continuo apprendimento delle singole persone, per il continuo cambiamento tecnologico, etc.

### **Costruire una *Performance Board***

In uno dei precedenti articoli ["Efficientare a 360° un processo del vostro ufficio attraverso la lean. Non solo una questione di sprechi..."](#) è stato evidenziato che per adottare la *lean* devono essere presi in considerazione tre elementi contemporaneamente:

- il sistema operativo;
- il sistema gestionale e
- la mentalità, i comportamenti e le capacità.

Tutti questi tre elementi devono essere presenti e ognuno possiede un'influenza sui due rimanenti.

Proviamo a pensare ad una lavagna dove vengono riportate le performance ottenute dallo studio (*Performance board*). In questo caso avremo che:

- la lavagna (come elemento fisico) appartiene al sistema operativo;
- i dati e le informazioni riportate sono parte del sistema gestionale e
- il *reporting* dei dati da parte delle singole persone fanno parte dell'elemento mentalità, comportamenti e capacità.

Inoltre, avere una lavagna strutturata (e per certi versi standardizzata) possiede un forte connotazione di *visual management*. Questo semplice (in apparenza) strumento può divenire collettore dei tre elementi.

Il *Visual Control* è dunque fondamentale in quanto le persone capiscono e apprendono molto meglio per immagini che non per ragionamento risultando tutto più immediato (usate pure le faccine sorridenti o quelle serie come indicazione dello stato).

Nella *Performance Board* dovrebbero trovare indicazione:

- **le idee di miglioramento.** In un'area della lavagna possono essere inserite le proposte di miglioramento (meglio se in forma non anonima) e le altre persone del gruppo, sulla base delle loro esperienze, potranno contribuire ulteriormente al primo spunto fornito. Si creerà così un luogo di scambio idee;
- **le performance ottenute.** Gli impiegati-collaboratori potranno capire quali sono le aspettative e quali sono le loro *performance*. La visualizzazione consente inoltre di capire l'andamento, avere le informazioni in *real time*, etc;
- **la schedulazione delle attività.** In questo modo le persone hanno un rapido accesso alle informazioni a loro necessarie, come gli adempimenti da espletare successivamente, etc. Questo consente di eliminare perdite di tempo nella ricerca, chiedere informazioni al responsabile, etc;
- **la qualità dei processi.** In quest'area si dovranno rilevare gli errori emersi, le pratiche "riprese in mano", le informazioni sbagliate, etc;
- **la gestione del team.** Il clima dell'ufficio, la formazione prevista, le presenze-assenze del *team*, etc;
- **la gestione e risoluzione dei problemi.** La rappresentazione visuale consente di presentare e riconoscere i risultati ottenuti.

Figura 1 - Esempio di *performance board*

**Si dice che un'immagine vale più di mille parole:** forse, si potrebbe anche dire che un prototipo vale più di mille immagini, ma anche, facendo un ulteriore passo avanti, che un *test* dal cliente vale più di mille prototipi. L'essenza è la stessa: **la visualizzazione può aiutare a immaginare una situazione o una soluzione futura.** Ed il confronto consente il **miglioramento continuo!**

### Try & Learn

**Provate nel vostro ufficio a costruire una *Performance Board*.** Iniziate con l'individuare alcuni indicatori che consentano di monitorare, anche in maniera piuttosto approssimativa, l'andamento di qualche processo del vostro studio (numero di pratiche elaborate, etc.) ed anche gli elementi che stanno a contorno (numero di problemi dei clienti risolti, idee emerse dal gruppo, etc.).

Monitorate attraverso una lavagna che sia visibile a tutto l'ufficio (togliete magari un quadro,

che forse nemmeno piace a tutti) gli andamenti; incontratevi poi attorno alla lavagna, ma fatelo con dei *flash meeting* (rapidi incontri, tutti in piedi, magari alla mattina presto o prima di andare a pranzo, di 5 minuti, estremamente sintetici e molto focalizzati).

A questo punto avrete introdotto nello studio una nuova routine organizzativa per lo *sharing* delle informazioni-conoscenza e avrete aggiunto un ulteriore elemento alla vostra organizzazione per diventare *lean* a 360°!

Contatti: [info@leanexperiencefactory.com](mailto:info@leanexperiencefactory.com)