Learning News AIF

Aprile 2013, anno VII – N. 4

La gestione a vista come riduttore di complessità

di Umberto Santucci[1]

Gestire a vista significa organizzare le cose in modo da comprenderle a colpo d'occhio. Immagini, visualizzazioni, layout, mappe, sono strumenti di gestione a vista che riducono la complessità dei problemi, usuali o eccezionali, che ogni giorno dobbiamo affrontare.

Il riduttore di complessità

Come dice Watzlawick, una soluzione dev'essere più semplice del problema a cui si riferisce, altrimenti diventa un'ipersoluzione che invece di eliminare il problema lo conserva e spesso lo aggrava. E' recente il caso della Corea del Nord che per fare un test nucleare ha provocato un terremoto artificiale di oltre 5 gradi Richter.

Un processo o uno strumento utile al problem solving deve perciò essere un riduttore di complessità. Se il problema è raggiungere in auto una destinazione di cui non si conosce bene il percorso, per risolverlo ci si deve orientare in un ambiente complesso, in un reticolo stradale che apre tante possibilità. Per orientarci e raggiungere la meta senza sbagliare strada possiamo avventurarci a lume di naso, oppure possiamo cercare di ridurre le complessità dell'ambiente con l'aiuto di un navigatore satellitare o di una carta stradale. Sia il navigatore sia la carta visualizzano il nostro percorso in modo semplificato, eliminando tutte le informazioni che non servono alla soluzione del nostro problema, e dunque riducendone la complessità.

---

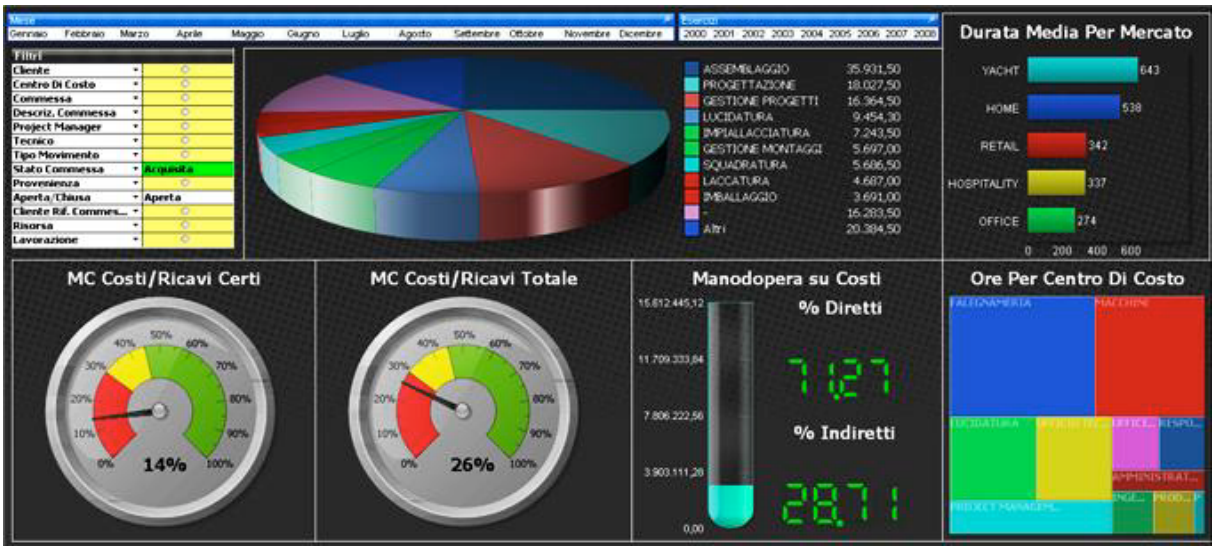
[1] Consulente di problem solving strategico in comunicazione, organizzazione, rapporti interni, e di gestione a vista, sistemi di visualizzazione (mappe mentali, grafici, diagrammi, presentazioni, sistemi interattivi e proiettori di grandi immagini ad alta definizione). Dirige la collana di ebook "Strumenti per la Transizione".
E-mail: usantucci@gmail.com – Blog: www.umbertosantucci.it

La gestione a vista

In senso stretto, la gestione a vista è un metodo di qualità sviluppato in Toyota fin dagli anni ‘70, altrimenti detto *kanban*, e consiste nel sistemare cartellini relativi a prodotti o servizi su appositi tabelloni, in modo da vedere con un colpo d’occhio che cosa c’è da fare o è stato fatto. Per esempio, il cartellino che rappresenta un pezzo da produrre è messo nel tabellone della produzione, quando il pezzo è stato fatto il cartellino passa nel tabellone del reparto finitura, poi in quello dell’imballaggio, infine in quello del magazzino. Quando il cartellino c’è, il lavoro è ancora da fare, quando non c’è il lavoro è stato fatto.

Il tabellone con i cartellini della gestione a vista kanban

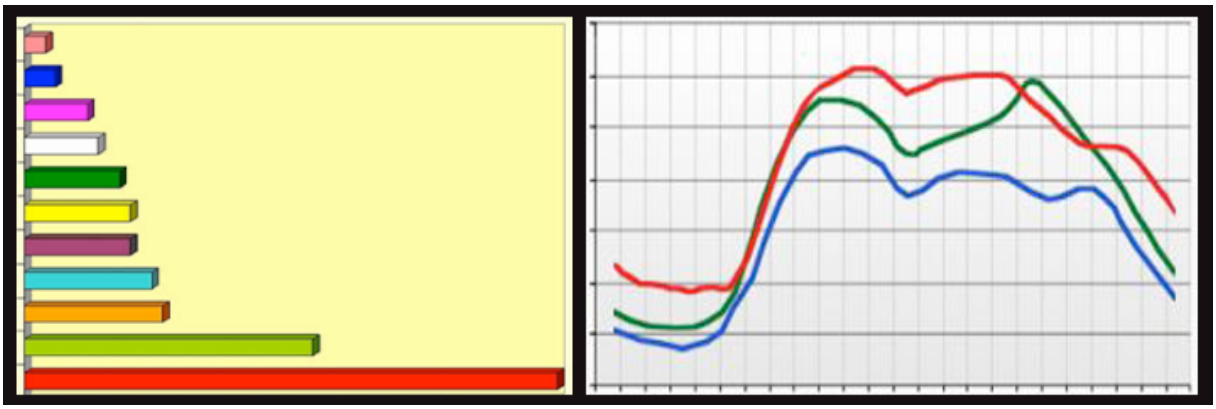
Ancor prima della Toyota, ai primi del novecento **Gantt** aveva creato il suo celebre **diagramma**, ancor oggi usato nella pianificazione temporale di eventi, utilissimo per cogliere all’istante ciò che è stato fatto e ciò che resta da fare.
In senso più ampio, possiamo parlare di gestione a vista in tutti i casi in cui rappresentiamo un certo numero di elementi, concetti, dati, in una immagine che permetta di coglierne a colpo d’occhio l’insieme, la struttura, le relazioni, i percorsi, o anche quando ci serviamo di strumenti visivi come colori e forme per individuare a prima vista oggetti, percorsi, cose da fare o da non fare. Grafici, diagrammi di flusso, mappe, sono strumenti che permettono di “vedere” concetti anche molto complessi come un andamento borsistico, un algoritmo, la struttura di un impianto petrolifero, di una molecola, del DNA, un albero genealogico, un organigramma aziendale. La segnaletica stradale ci dà informazioni utili lungo il percorso, da cogliere con una sbirciata mentre si corre a cento all’ora. Il cockpit di un sistema complesso come un aereo permette al pilota di vedere tutta la situazione di crociera. Allo stesso modo i cruscotti aziendali permettono al manager di tenere sotto controllo la gestione dell’azienda.



Un cruscotto aziendale, che mostra contemporaneamente grafici di vario tipo per valutare a colpo d'occhio la performance aziendale in un certo momento.

Ridurre le complessità con la visualizzazione

In che modo la visualizzazione riduce le complessità?
Prendiamo un elenco di dati quantitativi espressi in parole e numeri. Per capire quali elementi sono più importanti degli altri bisogna leggere i numeri uno per uno, confrontarli fra loro e valutarne il valore e il significato. Un diagramma a barre ci permette di cogliere con un'occhiata quali sono gli elementi quantitativamente più rilevanti.
Oppure prendiamo il fatturato degli ultimi cinque anni, e rappresentiamolo con un diagramma a curve. Vedremo subito se il trend è positivo o negativo.



I grafici a barre mostrano le differenze fra dati, quelli a curve mostrano l'andamento di trend.

Anche un testo può essere un blocco uniforme di parole da leggere una per una per capirci qualcosa, oppure un insieme di paragrafi, elenchi puntati, tabelle, che permettano di capire subito di che si tratta e di soffermarsi sugli elementi più interessanti.

Analogico e digitale

Per fare in modo che la gestione a vista sia un vero riduttore di complessità, bisogna tener conto di alcuni accorgimenti.
L'immagine non deve essere troppo complessa, intricata, illeggibile.
Le figure devono essere ben distinte dallo sfondo: una linea o una scritta blu su fondo nero non si vedono!
I particolari devono essere tali da poter essere decifrati alla distanza da cui si osserva l'immagine, o in base alle sue dimensioni.
L'immagine è una comunicazione analogica, simile a ciò che rappresenta. L'analogo più evidente è una fotografia, del tutto simile alla persona o alla cosa che rappresenta. Ma anche i concetti astratti diventano visibili con immagini analoghe a ciò che devono significare, magari ricorrendo a metafore. Le incidenze percentuali degli elementi di un insieme si visualizzano con l'analogo di una torta (il 100%) tagliata a fette (le percentuali). Lo sviluppo da una situazione all'altra si può rappresentare con una freccia. Il subconscio si può rappresentare come la parte sommersa di un iceberg. Il linguaggio analogico non ha barriere linguistiche, ma non può esprimere concetti negativi: non si può raffigurare una non-giraffa.
Il linguaggio digitale, al contrario di quello analogico, è simbolico, astratto, convenzionale, combinatorio (lettere, numeri, simboli). Può descrivere situazioni negative, ma bisogna conoscere il codice (l'alfabeto, i simboli matematici, la lingua) per comprendere il significato di un enunciato.
Per ottenere il meglio da una visualizzazione, è fondamentale abbinare nel modo giusto parole ed immagini.
Il mio motto è questo:
"Mostra ciò di cui parli, parla di ciò che mostri".
Ed ha questo corollario:
"Se non hai un'immagine coerente con ciò che dici, non mostrare nulla".

Il famoso quadro di Magritte illustra bene l'importanza della combinazione fra immagine e testo, e la differenza fra linguaggio analogico, che se vuol visualizzare la pipa non può negarla, e linguaggio digitale, che può farlo: questa non è una pipa, perché è un quadro.

Gestione a vista nella formazione

Per il formatore la gestione a vista è fondamentale. Mostrare immagini durante la lezione frontale serve come chiarimento e rinforzo di ciò che si dice. Strumenti come Power Point, Impress Open Office, Prezi, permettono di creare supporti visivi come sequenze di slide o mappe dinamiche multimediali.
L'aula stessa va gestita a vista, dalla disposizione del docente e dei partecipanti, al contatto visivo con gli allievi che il docente deve tenere durante la sua lezione.
E' utile cambiare le modalità; presentazione di slide col videoproiettore o, se si vuole dare l'idea di un intervento ad hoc non predisposto, uso di una lavagna tradizionale; lezione frontale con supporto visivo o lavoro di gruppo, fino alle esperienze outdoor, nelle quali l'elemento visivo è altrettanto forte ma si combina con sensazioni cinestetiche e ambientali.
Uno strumento di visualizzazione molto utile sia al docente sia al discente è la mappa mentale, che rappresenta processi di pensiero e strutture di contenuti in forma gerarchica e associativa.
Uno strumento molto stimolante per creare presentazioni e usarle al posto delle solite slide è **Prezi**, con cui si costruisce una mappa grande quanto si vuole con tutti i

contenuti che si vogliono trattare, e si crea un percorso diacronico che mostra i vari contenuti (testi, immagini, link, video) seguendo lo sviluppo stesso della presentazione. Prezi esiste nella versione *desktop* per usarlo off line, e *cloud* per usarlo on line da qualsiasi computer, tavoletta o smartphone accedendo con password ad un proprio spazio riservato.
Luca Vanin, co-fondatore di Insegnalo.it, un ambiente web che spoita webinar e corsi on line, ha messo in rete tre ottimi **tutorial** che mostrano le potenzialità di Prezi e la sua facilità di apprendimento e di uso.
http://www.youtube.com/watch?v=mfb973QOv5w – Introduzione.
http://www.youtube.com/watch?v=bsN9zZoQOYM – Importazione da Power Point e uso dei frame come aggregatori di contenuti.
http://www.youtube.com/watch?v=19jtr7q_5c8 – Colori, font e grafica.