

LA QUALITÀ COME AFFASCINANTE PROCESSO DI SCOPERTA ¹

Giovanni Mattana

L'attuale scenario, caratterizzato da una competitività forte, crescente, internazionale, costringe le aziende a migliorare fortemente le loro prestazioni. Ciò non è più possibile con i vecchi paradigmi organizzativi: nuovi paradigmi organizzativi si stanno imponendo e in essi emerge la centralità della risorsa umana. La Qualità Totale è vettore fondamentale di tale cambiamento. La Qualità attraverso le persone è una componente fondamentale della Qualità totale. A livello basso, medio, alto della struttura organizzativa.

Come fare? Occorre conoscere e sperimentare nuovi strumenti operativi (gruppi di miglioramento, circoli di Qualità, deployment degli obiettivi, emulazione, premi, formazione...): ma essi richiedono e implicano un cambiamento dei comportamenti organizzativi in termini di stili, di ascolto, di valori, di ruoli, di sistema premiante.

La Qualità totale è una necessità per le aziende, ma contemporaneamente, una opportunità per le persone.

1 - QUALITÀ E RISORSE UMANE: il Contesto

Mi è stato chiesto di "guardare avanti".

Per capire il senso delle trasformazioni necessarie nelle aziende, credo dobbiamo partire dal contesto in cui esse operano.

Come sappiamo lo scenario appare oggi caratterizzato da una competitività forte, crescente, internazionale.

Dall'esigenza primaria di competitività conseguono:

- una maggior attenzione al cliente
- una maggior flessibilità
- un accorciamento drammatico dei tempi
- un miglioramento dei propri processi, come efficacia e come efficienza
- un ricorso a tutte le possibili sinergie.

Questa competitività obbliga, meglio condanna, le aziende a migliorare fortemente le loro prestazioni.

Ciò non è più possibile con i vecchi paradigmi organizzativi.

Nuovi paradigmi organizzativi si stanno imponendo; in essi emerge la centralità delle risorse umane:

- a)** occorre avere strutture che si misurino costantemente sul risultato, e non solo sul ruolo;
- b)** quindi gestione dei processi orizzontali, in contrapposizione alla gestione per funzioni differenziate (vendita, progetto, produzione, acquisti...). È certo che si tratta di una rivoluzione storica;
- c)** quindi enfasi all'integrazione piuttosto che alla differenziazione (e anche questo richiede una serie di coerenze e di strumenti);
- d)** quindi ricerca di sinergie anziché di compromessi e bilanciamenti (tra qualità/tempi/costi, per esempio). Ieri si poteva giudicare buona un'azienda che avesse "buone" le sue singole funzioni (spesso fisiologicamente antagoniste!); e le singole funzioni si sono migliorate sensibilmente negli

¹ Tratto dalla trascrizione dell'intervento al Convegno AICQ TV "Circoli della Qualità nel contesto degli strumenti per la valorizzazione delle R.U.", nov. 1991, ripubblicato su 'Qualità 6-2016)

ultimi anni.

Oggi è chiaro che la competitività si gioca su come le funzioni sono tenute assieme.

E si sa che nella connessione tra funzioni ci sono, per fortuna, enormi spazi di recupero: oltre il 30%, qualche anno fa nella migliore - per profitti - azienda italiana.

e) Quindi gioco di squadra: perde la squadra, non il singolo:

- richiede condivisione degli obiettivi
- lealtà di comportamento e collaborazione
- informazioni diffuse e condivise
- la fiducia come elemento fondamentale
- capacità di ascolto e forte cultura organizzativa condivisa
- diagnosi condivise per contromisure velocemente messe in atto

f) Quindi innovazione (di prodotto - di servizio - di Know-How - di strategie - di soluzioni organizzative).

Tutto ciò non si fa contro e senza le persone a tutti i livelli.

E si applica a tutte le aree, con specifiche metodologie: progetto, acquisti, produzione, vendita, marketing, sistemi informativi, controllo di gestione...

La Qualità Totale è un vettore privilegiato per questo gigantesco processo di cambiamento e ne fornisce contemporaneamente:

- il quadro complessivo
- molti dei metodi specifici.

Consentitemi di richiamare due definizioni base.

a/ - Che cosa intendiamo oggi per Qualità?

La probabile definizione futura di Qualità (nella ISO 8402-1) è: *"L'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di una "entità" che conferiscono a essa la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite".*

Una entità può essere:

- il risultato di attività o processi: prodotti tangibili, prodotti intangibili (servizi)
- un'attività o un processo (es. la fornitura di un servizio, l'esecuzione di un processo)
- una combinazione delle precedenti.

b/ - Che cos'è la "Qualità Totale" o "Total Quality Management?"

" Il Total Quality Management è un modo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, tendente alla redditività a lungo termine ottenuta attraverso la soddisfazione dei clienti e inclusiva di benefici sia per i membri dell'organizzazione, sia per la società ".

Allora fare qualità attraverso le persone è una componente essenziale della Qualità Totale. A ciascun livello della struttura organizzativa e a tutti i livelli: alto, medio, basso.

2 - IL MAGGIOR POTENZIALE DELLA QUALITÀ TOTALE: LA QUALITÀ MEDIANTE LE PERSONE

A parità di buon management vinceranno ('sopravviveranno?') le aziende che sapranno coinvolgere e valorizzare la maggior quota del personale in tempo più breve. Oggi - esistono statistiche - le aziende utilizzano una minima parte del potenziale complessivo esistente nelle persone che vi lavorano.

Quest'affermazione, semplice ma inoppugnabile, spalanca una miriade di tematiche. Si comincia forse solo ora a capire lo spessore del tema e la portata delle implicazioni. Si comincia a capire che non si tratta più di operare in una logica di gioco a somma zero, ma bensì in una logica "win-win", vincente cioè sia per le organizzazioni che per le persone.

Anche per questa tematica la Qualità ha svolto un'azione maieutica, dapprima cauta (i Circoli di Qualità di cui si è parlato molto a metà degli anni '80), poi esplorativa (ad es. in vari contratti sindacali aziendali). Attualmente le esperienze di Qualità Totale sono l'occasione di presa di coscienza del problema, e contemporaneamente, l'occasione di esplorazione e sperimentazione in molteplici direzioni.

Scrive Crozier:

"La disponibilità di materie prime, la vicinanza dei mercati, tutte le rendite di situazioni corrispondenti agli innumerevoli vincoli che strutturavano l'economia, perdono importanza se confrontati alla capacità di iniziativa degli uomini: competenza, know-how, spirito imprenditoriale, capacità di innovazione, capacità di collaborazione. La teoria dei vantaggi comparativi cambia totalmente senso in un ambiente che diventa più aperto".

" Per affrontare l'incertezza, l'innovazione permanente e la complessità è necessario passare dalla logica dell'obbedienza alla logica della responsabilità (F. Guirard in E. Crozier)".

" Non si riuscirà più a primeggiare razionalizzando astrattamente la gestione e la promozione di attività disparate, bensì concentrandosi sulle attività sulle quali si può diventare migliori".

E per farlo è ancora determinante il know-how.

" Il Management diventa scienza dall'azione collettiva: non semplicemente "assumersi le proprie responsabilità" - l'immagine tradizionale del leader - nel responsabilizzare a gestire il dinamismo collettivo - il che, per noi è l'immagine del manager" (du Roy);

Non si tratta solo di tendenze studiate a tavolino: basta pensare alla fabbrica congiunta di Fremont tra Toyota e General Motors che, con la conduzione alla giapponese della risorsa umana, è passata, dall'essere una delle meno efficienti del gruppo GM, all'essere del 40% più efficiente di qualsiasi altro stabilimento GM secondo uno studio del MIT (Carlyle e Parkerl).

La risorsa umana diventa *fondamentale, decisiva, strutturante.*

Occorre allora anche:

a/ - dirigere attraverso la cultura

Non è possibile ottenere tutto ciò con regole e ordini.

Come supplire? Soprattutto con una crescita di atteggiamenti e valori di consenso. Ma non predeterminati, bensì quelli che si costruiscono nell'azione. *"Un circolo di Qualità riuscito permette di elaborare un consenso limitato ma reale e significativo intorno all'azione di successo".*

Si cercherà di raccogliere gli individui attorno a valori comuni. Questi forniranno la cultura di base che si sostituirà, almeno parzialmente alle regole e agli ordini vincolanti. Il modello di professionalità si muove da quello del bravo e obbediente esecutore, a quello del professionista (chirurgo, scienziato, ...).

b/- Si viene configurando una "diversa" visione dell'organizzazione:

- è la risorsa umana strutturante; spesso scarsa.
- si ha un capovolgimento dal "sociale quantitativo" all'umano qualitativo.

3 – COME OTTENERE L'APPORTO DELLE PERSONE AD OPERARE QUESTA GIGANTESCA TRASFORMAZIONE?

Come farlo diventare un rapporto "win-win" vincente anche per le persone, non solo per le imprese?

Sembrano sfide impossibili se guardiamo alle prassi vigenti, alla drammatica carenza di sensibilità e di ascolto, agli stili di conduzione esercitati per moltissimi anni e ancora vigenti, alle tante coerenze che rafforzano l'attuale situazione; e alle obiezioni - frequenti - di chi non ha capito lo spessore o di chi teme manipolazioni...

Eppure ... non solo sta crescendo la consapevolezza della sfida, ma tanti piccoli segnali, recepiti con sorpresa, confermano l'esistenza di un potenziale enorme, assolutamente sottoutilizzato.

Sorgono immediatamente due aspetti:

- le singole persone debbono aver chiara la prospettiva dei loro vantaggi:
- in quale modo, cioè con quali visioni e quali strategie, costruire gradualmente questa gigantesca trasformazione.

È evidente che le prospettive dei vantaggi personali coprono aspetti materiali e immateriali, di breve periodo e di lungo periodo: che riguardano aspetti di crescita, di autonomia, di responsabilizzazione: che sono legati non solo alla comunicazione, ma all'elaborazione degli obiettivi e alla costruzione delle azioni.

Ma se, come nazione, abbiamo persone giudicate più vitali e intraprendenti di altre nazioni, potremo a lungo sottoutilizzare questo possibile punto di forza?

Lungo quali direttrici operare?

Vorrei ricordare i cinque blocchi di aree in base alle quali vengono valutate in USA, le aziende per il Malcolm Baldrige Awards per l'area "Human Resources Utilization":

1. *Quali sono i criteri applicati dall'azienda per il Management delle risorse umane?*
(in particolare: come i piani per le persone sono congruenti e derivati dagli obiettivi e piani per le strategie aziendali per la Qualità, sul breve e medio periodo?)
2. *Il coinvolgimento delle persone*
Quali mezzi sono stati predisposti perché ciò avvenga (team, suggerimenti, empowerment, indicatori).
3. *Quality Education and Training*
Fabbisogni, metodi, argomenti, quantità, applicazioni...
4. Riconoscimenti al personale e misure delle prestazioni
5. *Stato del morale e del benessere dei dipendenti.*

Essi corrispondono ai titoli dei sei capitoli del programma e forum USA - ASQC del 1990:

- a) L'Empowerment**
dare alle persone l'autorità e il supporto per fare il loro lavoro con efficacia.
- b) Il coinvolgimento dei dipendenti:**
un potente strumento per il cambiamento.
- c) Il lavoro di gruppo**
mettere insieme le persone per risolvere i problemi.
- d) Addestramento e sviluppo professionale**

e) Riconoscimento e premi ai risultati positivi ottenuti.

f) Pubblicizzare e replicare i successi

Personalmente credo si debba aggiungere qualche altro filone essenziale:

- a) la condivisione dei macro obiettivi
- b) la comunicazione bidirezionale;
come possono muoversi le persone, e incrementare la loro iniziativa, se non sanno perché? (come troppo spesso accade); se non hanno il quadro di riferimento dei pesi e delle priorità?
Se non sanno chi è il loro cliente - interno ed esterno - e non parlano (con parole, ma anche con dati!) con lui? È questo uno dei campi in cui occorre uno sforzo e investimento grandissimo.
- c) L'ascolto
Esso è indispensabile per la diagnosi, anche perché la conoscenza di come "sono" i processi reali è distribuita nelle persone che operano.

Dice ancora Crozier, " *l'ascolto, l'attenzione al quotidiano, costituiscono una priorità assoluta in qualsiasi tentativo di mobilitazione delle risorse umane o di modernizzazione dell'impresa*".
L'ascolto è fondamentale per i problemi di cooperazione. *"La mancanza di conoscenza è enorme, addirittura scandalosa; i gruppi privilegiati sono spinti a non ascoltare"*.

"L'ascolto è allo stesso tempo il mezzo migliore, l'unico efficace forse, per superare la paura dell'altro che penalizza il cambiamento e sterilizza qualsiasi volontà "innovatrice".

"La grande opportunità che si apre alle imprese ... in una società come la nostra, è quella di una coincidenza tra le richieste di ascolto e il bisogno di conoscenza indispensabile per l'apprendimento collettivo".

- d) La creazione di un clima adatto
Le indagini fatte sul personale rivelano, quasi sempre, dei mondi sconosciuti.
- e) Lo sviluppo del K.H.
Abbiamo idea di quale gigantesca miniera stiamo parlando?
- f) I valori
Condividere i fini e rivalutare la professionalità sono, in modo particolare nei servizi, due requisiti fondamentali.

Ma affermare questi orientamenti comporta ridiscutere tutte le branche della cosiddetta "gestione delle risorse umane" (solo gestione?):

- La formazione
- L'addestramento
- La leadership
- La motivazione
- L'emulazione
- La "Quality Leadership"
- I criteri di premio e remunerazione (MBO o Measurement by Policies?) (per ruolo o per risultato?) (incentivi collettivi e/o individuali?) (crescita?)
- Gli stili di conduzione
- La selezione

Mi debbo limitare solo a qualche cenno esplicativo.

4 - CON QUALI STRUMENTI ATTUARE QUESTO CAMBIAMENTO?

Quali sono le tecniche e le soluzioni maggiormente utilizzate?

- **I Circoli della Qualità**

specie per favorire il miglioramento diffuso, ai livelli più bassi; ma anche per mettere in comune la saggezza della gente; ma anche per condividere strumenti fondamentali di diagnosi, comprensione, orientamento all'azione.

- **I gruppi di miglioramento**

specie per il miglioramento dell'interfunzionalità; per creare squadra; per risolvere problemi "cronici". Per costruire direttrici di miglioramento. Per creare, su metodi comuni, una cultura condivisa.

- **" Quality deployment"**

per impegnare la linea nell'approvazione degli obiettivi, allargando lo spazio propositivo e creativo.

- **Una rete di Council per condividere le problematiche e per pilotare l'avanzamento del piano e delle iniziative**

- **Una informativa periodica a livello di società, ma anche di settori organizzativi, per:**

- sensibilizzare
- informare
- confrontare
- riconoscere

- **Un incremento nelle diagnosi e nel *Benchmarking***

- **I riconoscimenti**

- **La formazione:**

(di chi?) non a pioggia ma mirata e collegata all'applicazione a casi concreti utilizzando da un lato la ricchezza degli strumenti tecnici ormai disponibile, dall'altro un'impostazione che si basi sui criteri di formazione degli adulti per rinforzare l'apprendimento collettivo.

Le organizzazioni non sono mai la somma delle culture individuali e delle energie individuali; talvolta sono addirittura le differenze.

Sappiamo ormai che le organizzazioni imparano solo sperimentando e replicando il successo.

Le organizzazioni rappresentano, in una visione evolucionistica, le specie che hanno continuato ad avere successo.

Oggi le organizzazioni devono potenziare la loro capacità di apprendere:

- *con quale velocità la nostra organizzazione sta apprendendo? quali e quanti strumenti utilizza abitualmente?*
- *quanti ne usano i concorrenti?*
- *siamo capaci di ingegnerizzare i nostri successi?*
- *siamo capaci di diagnosticare la causa dei nostri insuccessi?*

Ecco il senso dell'estensione dei Gruppi di miglioramento (quali diffusori del metodo prima ancora che di risultato), delle sperimentazioni locali, del management per progetti.

5 - QUALITÀ TOTALE E RISORSA UMANA: OCCORRE UNA STRATEGIA ADEGUATA ALLA DIMENSIONE DELLA SFIDA

Il nuovo vigore, pur insufficiente, convive con molta demagogia, approssimazione, incoerenze.

La spinta della Qualità ha innestato nuovo vigore nelle singole aree sopra indicate e nei relativi strumenti.

Tutto ciò costituisce un sensibile progresso, anche se non possiamo ignorare che persistono situazioni fortemente antagonistiche alle direzioni prima indicate come necessarie: di demagogia, di forti incoerenze, di mancanza di autonomia e deleghe...

Come non citare in proposito le grandi celebrazioni che finiscono in nulla nel giro di qualche mese, perché non si sono assolutamente capiti i contenuti?

- i manifesti che esortano senza insegnare come? ("buttateli via tutti dice Deming")

- l'inflazione verbale sull'Eccellenza e suoi principi (assoluti?) della Qualità Totale: i tanti, troppi, che vogliono subito fare Qualità Totale, non Qualità!

L'attenzione al cliente interno

Se è vero il proverbio orientale che dice che "dio è nei dettagli", a maggior ragione potremmo dire che "dio è nelle coerenze". La costruzione delle coerenze è una faticosa e graduale conquista.

Senza lealtà poi, non c'è leadership e non c'è gruppo durevole.

Tutto ciò non deve scoraggiare, ma piuttosto aiutare a capire lo spessore del problema.

La consapevolezza

Se è vero che la Qualità è la cosa più importante per i clienti, e che le nostre persone sono la risorsa interna più importante, questa congiunzione deve avere priorità assoluta.

Molte organizzazioni non hanno ancora capito né la dimensione della sfida né lo spessore delle implicazioni.

Alcune sono ancora ferme alla regola di Taylor: *"Gli esecutori non sono pagati per pensare* (anche a livello medio-alto); in fondo, dice Crozier, la maggior parte di loro (gli uomini di azione che abbiamo intervistato) non crede veramente che chi lavora nell'impresa sia disposto a seguirli ". Tante altre operano ancora a compartimenti stagni.

Altre, aziende, pur più aperte su questo fronte, non hanno percepito il differenziale di competitività connesso alla capacità di generare, in termini non più lunghi dei concorrenti:

- un maggior numero di persone capaci di progettualità organizzativa
- un maggior numero di persone capaci di responsabilità di conduzione
- un maggior numero di persone capaci di animazione.

Alcune organizzazioni però si stanno incamminando lungo direzioni assolutamente nuove.

6 - LA RISORSA UMANA DIVENTA "CLIENTE INTERNO"

Affermazioni quasi impensabili fino a qualche semestre fa diventano oggi obiettivo strategico della politica d'importanti grandi gruppi, anche italiani. Può essere interessante ricordare l'evoluzione dei termini: l'ufficio del personale era diventato "fattore umano", contenendo una denotazione passiva, da gestire. È diventata "risorsa umana" col significato di un'opportunità da utilizzare al meglio.

Farlo diventare "attore" significa riconoscergli un ambito maggiore di iniziativa.

Farlo diventare "cliente interno" significa semplicemente offrire anziché chiedere. Offrire occasioni. Significa ascoltare e capire. Non è rivoluzione da poco.

In questa logica si possono anche interpretare:

- da un lato la nuova attenzione verso le opportunità di carriera espresse dal personale,

- dall'altro tutte le nuove attenzioni verso la Qualità della vita di lavoro: dall'ergonomia alla sicurezza, ai questionari sulla soddisfazione relativa ai servizi (trasporti, ambiente, comunicazioni); punti di partenza, anche in questo caso, per iniziative di ascolto e miglioramento.

Per capire l'importanza di questi aspetti è particolarmente illuminante il campo dei servizi (ma vale anche per il cliente interno!): prestazioni scadenti fornite al personale di contatto si traducono in prestazioni scadenti fornite dal personale di contatto.

A un più alto livello di elaborazione e di astrazione tutte queste iniziative si trovano in notevole sintonia con le proposte sull'ecologia dei sistemi di lavoro: ecologia strategica, ecologia tecnica, ecologia organizzativa, ecologia sociale, ecologia individuale (Butera 1990).

7 - LA SFIDA È APPRENDERE IL FUTURO

E la strada? Quelle che abbiamo citato non sono ricette; sono esplorazioni. Verrebbero in mente i versi del poeta Machado:

*Viandante, son le tue orme
la via, e nulla più;
viandante, non c'è via,
la via si fa con l'andare
Con l'andare si fa la via,
e nel voltare indietro la vista
si vede il sentiero che mai
si tornerà a calcare.
Viandante, non c'è via,
ma scie sul mare.*

Esse sono per fortuna guidate, quasi da una stella polare, verso una direzione che ormai è ben precisa e chiara: verso quella direzione è tempo di scoperta.

Solo muovendosi lungo quella direzione ci si apre l'affascinante possibilità di accelerare nuove scoperte.

E LA QUALITÀ È UN AFFASCINANTE PROCESSO DI SCOPERTA.