

# Per una qualità di qualità: il Quality Manager

di Erika Leonardi

## Dedicato a chi crede che investire nella qualità ripaga

Il Quality Manager ha il compito di portare a compimento il disegno progettuale del Sistema Gestione Qualità, definito e voluto dalla Direzione. Gerarchicamente è in staff alla Direzione, pertanto ha un chiaro ruolo nei confronti di tutta la struttura. A fronte di questo mandato, in che misura l'organizzazione investe nella sua preparazione e professionalità?

Pur non disponendo di indagini formali, possiamo sostenere che il più delle volte la persona riceve l'incarico e poi deve formarsi in campo. È una scelta che comporta seri rischi sia per la credibilità della funzione sia per il successo della qualità nell'organizzazione. In altri termini, paradossalmente, crescono i costi della non-qualità!

## Le competenze del quality manager

Conoscere la serie di norme UNI EN ISO 9000 è fondamentale, ma non sufficiente, proprio in relazione alla loro natura e peculiarità.

Le norme forniscono indicazione su "cosa" debba essere fatto, lasciando spazio all'organizzazione per trovare i suoi "come", in relazione al settore, ai valori e allo stile di gestione. Pertanto il Quality Manager deve avere una preparazione che gli permetta di "interpretare" i requisiti della norma nel modo migliore. In particolare deve disporre anche della conoscenza di metodi e strumenti per formulare il giusto "come", di taglio prettamente manageriale, e delle abilità per guidare le persone a seguirlo in questo percorso, che ha il sapore di una avventura, dall'esito incerto. Dovrà quindi operare in ambiti di vero e proprio management aziendale.

Alla luce di queste riflessioni, questa figura deve essere padrone di competenze, strumenti e linguaggi di diversa estrazione, che comprendono:

- la teoria dell'organizzazione, per gestire l'organizzazione in logica di processo;
- la psicologia del comportamento, per motivare e guidare le persone;
- il marketing, per orientare l'organizzazione verso il cliente;
- l'economia, per conseguire risultati di business;
- l'etica sociale, per essere sensibile verso gli impegni del prossimo futuro.

In sintesi: management e gestione delle risorse umane costituiscono i cardini di un valido percorso formativo.

## Il Quality Manager all'opera

La Direzione ha fornito indicazioni sulla struttura organizzativa. È compi-

to del Quality Manager mettere bene a fuoco i processi, segregando quelli legati al business (marketing, commerciale, progettazione, erogazione,...) da quelli dedicati alle risorse interne (personale, infrastrutture, informatizzazione,...). Per tutti l'imperativo è prepararsi a definire gli indicatori!

Individuati i processi, il passo successivo è guidare il personale, organizzato in diversi gruppi di lavoro dedicati ai propri processi. Non potendo dare per scontato di poter contare su una spontanea e attiva partecipazione, il Quality Manager è in grado di mettere in atto strumenti per motivare e rendere partecipativi tutti: comunicazione, riunioni, formazione, incontri personalizzati,... Generare motivazione, per prevenire resistenza al cambiamento, fornendo strumenti semplici e pratici, sono il suo punto di forza.



È questa la fase che prelude alla redazione delle procedure: suo compito è curare l'armonizzazione fra i diversi processi.

Nel frattempo il Quality Manager riesce a dedicare attenzione anche a soggetti esterni che sono cruciali per il successo economico di una organizzazione: i clienti e i fornitori.

Ma una organizzazione non è solo business. La componente etica fa capolino nelle interfacce con il personale, nei rapporti con i fornitori, nelle relazioni con le parti interessate.

In tutto questo suo fare, eccelle in capacità di comunicazione: una cosa utile e valida, espressa nelle relazioni o in un documento, in modo infelice... può fare crollare quanto costruito fino a quel momento.

## Alla base della qualità

Pensare che il Quality Manager possa apprendere in campo autonomamente quanto necessario per agire da manager, è pretendere troppo. Per poter adempiere ai suoi compiti deve ricevere basi teoriche multidisciplinari, privilegiando l'approccio pratico e applicativo.

La norma individua chiare "responsabilità" per il Quality Manager. E aggiunge altre indicazioni della massima importanza: parla anche di "autorità". Sorgono spontanei tanti interrogativi:

- Come può gestire il suo ruolo senza una preparazione multidisciplinare?
- Quale autorevolezza può avere fra il personale se non dispone di strumenti adeguati?
- Quale credibilità può avere presso la Direzione se non è in grado di motivare le sue posizioni sulla base di competenze riconosciute?

Questi interrogativi ricadono sulla Direzione.

Negare il valore di una formazione dedicata, rifiutare di investire nelle competenze e nella professionalità del Quality Manager è come costruire una casa... senza fondamenta.

**Erika Leonardi**

Consulente aziendale, scrittrice, formatrice UNI

## A QUALITY MANAGER FOR THE RIGHT QUALITY

*The Quality Manager is in charge of the definition and application of quality management systems, worked out and chosen by the Company Management. A multi-disciplinary approach and training are definitely needed for such a task.*