

# La qualità per la qualità: riflessioni sul Premio Paolo Scolari 2010

di Erika Leonardi

Capita nella vita che un avvenimento inatteso ti porti a guardarti indietro con l'intento di dare un significato alle proprie azioni e di cogliere indicazioni per il futuro. Se poi l'evento scatenante è un ambito riconoscimento che proviene dal settore in cui si lavora, non ci si può esimere dal fare riflessioni a due livelli: il proprio operato e il contesto.

La reazione di ovvietà prodotta dentro di me dalla prima lettura delle norme, allora serie UNI EN 29000, è stata ben presto sostituita da curiosità e interesse. Una delle caratteristiche era l'applicabilità a "tutte" le organizzazioni. Poteva apparire come un obiettivo fin troppo ambizioso, ma certamente utile per favorire il dialogo fra aziende diverse. C'era però una insidia: la norma propone diversi "cosa" che l'organizzazione deve mettere in atto, lasciando spazio alla interpretazione, ovvero ai "come". È accaduto però che questo punto di forza della norma, a causa di opportunistiche interpretazioni, si sia rivelato quello più critico: laddove l'obiettivo era la mera certificazione, tante organizzazioni hanno fatto diventare l'applicazione della norma un appesantimento. Si è dimenticato che questa serie di norme è un modello di gestione di aziendale, ispirato a diversi principi, fra cui:

- l'attenzione al cliente e
- l'attenzione alle persone dell'azienda.

Fin dalle prime esperienze di formazione e di consulenza, mi sono resa conto che per una applicazione della qualità "vera", ovvero finalizzata ad un riesame organizzativo, era necessario coinvolgere indistintamente tutte le aree e tutti i livelli gerarchici, indirizzando ogni persona a vivere la sua qualità. È nato così il mio primo slogan: "Qualità è avere l'umiltà di fare autocritica". Con questo approccio ognuno riesce a valorizzare i propri punti di forza e trovare cosa migliorare partendo da ciò che risulta critico. Nei miei progetti, con questo atteggiamento, iniziavamo ad individuare e descrivere i processi. Dopo un esame dello stato attuale si partiva per l'individuazione di sprechi, rilavorazioni, attività senza valore aggiunto, incarichi ridondanti, etc.

Questo riesame veniva condotto all'interno del gruppo di processo, affinché ogni persona potesse riesaminare criticamente il proprio ruolo tenendo presente anche gli impegni degli altri. Questo approccio si è rivelato molto concreto e utile, in un momento delicato: oltre al Controllo Qualità le aziende dovevano istituire la figura di Assicurazione Qualità. Non tutte sono riuscite a cogliere l'importanza e la caratterizzazione di questo passaggio.

Che sia stato sottovalutato è dimostrato dal fatto che spesso il ruolo di Assicurazione Qualità sia stato "automaticamente" assegnato a

chi ricopriva quello di Controllo Qualità. Questa superficialità ha generato risvolti critici in quanto le due figure devono avere competenze e preparazioni differenti: mentre il Controllo Qualità è prioritariamente un tecnico, l'Assicurazione Qualità deve essere prioritariamente un manager. Pertanto il passaggio non può essere considerato immediato: doveva prevedere sempre una preparazione dal taglio manageriale. Non sempre ciò è stato fatto. E probabilmente casi di questo tipo sono in parte responsabili di un atteggiamento poco positivo verso la qualità. L'avvento della Vision 2000 ha rappresentato una svolta. A ben vedere questa revisione non ha rivoluzionato l'impostazione del sistema di gestione aziendale, ma ha imposto una enfasi maggiore ad aspetti già presenti nella precedente edizione. In particolare è stato dato molto rilievo all'approccio per processi, peraltro già presente. Ma la sua applicazione non è semplice.

Peccato che questo termine, per colpa di esperienze poco felici in passato, evochi tutt'oggi spesso reazioni di rifiuto. Probabilmente una delle ragioni è legata alla sua definizione che è di stampo manifatturiero, laddove oggi i servizi, sia interni sia esterni, hanno un peso molto più consistente. Ho trovato quindi utile aggiungere alla storica definizione "trasformazione di input in output", un qualcosa che desse maggiore rilievo alle persone: racconto il processo come un "gioco di squadra". Solitamente il termine viene associato ad "attività". Ciò è certamente corretto, ma mette in secondo piano il vero protagonista del processo: la persona.

Anche in contesti aziendali in cui vige una elevata sofisticazione tecnologica, un ruolo determinante è sempre affidato a "chi" ha progettato o deve produrre. Pertanto la persona deve essere il primo oggetto di attenzione: P sta per processo, ma anche per persona! Alla definizione che mette in evidenza la trasformazione, occorre aggiun-

gere una chiave di lettura del processo che privilegia e riconosce i meriti di chi ha le responsabilità. Possiamo quindi raccontare che il processo è "come" più persone, svolgendo attività, trasformano materia prima e/o informazioni, per poter dare un "qualcosa" che risolve le esigenze di un "qualcuno", ovvero del cliente che può essere esterno o interno. Con questa diversa definizione non entriamo in conflitto con quella tradizionale, ma aiutiamo le persone a vedere e a vivere il proprio processo. Da questo approccio ha avuto origine il mio secondo slogan: "Qualità è saper curare le relazioni con i colleghi". Infatti riuscire a vivere in modo consapevole il doppio ruolo di cliente e di fornitore interno, è un modo costruttivo per applicare l'approccio per processi. Nei miei progetti questo aspetto è risultato

spesso il più critico. In genere ogni persona sa cosa deve fare e quali sono i suoi compiti, ma non sempre ha chiarezza sulle relazioni con i colleghi. Inoltre dovrebbe essere consapevole del fatto che il suo contributo al processo è fortemente influenzato dal livello di prestazione del suo "fornitore interno": e che, a sua volta, influenzerà l'operato del suo "cliente interno".

L'immagine che rappresenta esattamente il contrario di quello che deve avvenire nel gioco di squadra del processo è un vecchio gioco che si faceva da ragazzi: seduti in cerchio, si accendeva un cerino e si passava di mano in mano, con la speranza che a bruciarsi fosse qualcun altro!

Questi due passi fondamentali, scanditi da due slogan, mi hanno permesso di trovare un mio spazio personale nel mondo della qualità, forse un po' anomalo rispetto al contesto generale, ma sempre centrato sulle persone. Vent'anni fa l'approccio verso i temi della qualità era molto rigoroso e burocratico: atteggiamento ben comprensibile



Immagine tratta da "Un mondo di qualità... che cambia" di Erika Leonardi - Edizioni UNI 2006

se teniamo presente la storia delle norme e la loro origine. Dalla lettura dei testi dedicati al TQM e all'EFQM, io avevo ricevuto un messaggio diverso: la qualità rappresenta la dimensione vitale dell'azienda. Il contesto economico-sociale oggi è diverso: i servizi hanno acquisito un peso molto più incisivo rispetto ad allora e quella qualità aveva un taglio molto produttivo - manifatturiero. Era quindi necessario intervenire con nuovi accorgimenti. L'applicazione della qualità nei servizi necessita certamente di regole interne che devono però essere associate alla flessibilità per la natura stessa del servizio. Occorre qui mettere a fuoco una differenza sostanziale fra i due settori relativamente alle modalità produttive. Si può produrre un prodotto nel rispetto delle specifiche concordate indipendentemente dalla presenza e dalla partecipazione del cliente. Ben diverso è il caso del servizio, in cui il cliente non solo deve essere presente, ma contribuisce con le sue azioni e i suoi comportamenti al successo del servizio, interagendo sia con le persone dell'organizzazione, ed anche con tutti gli elementi del servizio: infrastrutture, apparecchiature, supporti, documenti, informatizzazione, altri cliente, ecc.. In quest'ottica quindi i margini di variabilità nel processo di erogazione del servizio sono molto ampi, in quanto l'esito è affidato alle persone e alla loro capacità di collaborare produttivamente. Da qui il binomio di regole e flessibilità, che permette di garantire che ciò che è importante venga fatto, ma contemplando anche la possibilità di fare variazioni, se necessario. L'approccio per processi guida verso l'analisi e la descrizione del servizio. In altri termini, l'erogazione del servizio è un processo, analogo alla produzione di un bene, ma con una differenza sostanziale: il cliente entra nel processo di erogazione. Non solo non può rimanere escluso (cosa sarebbe un volo senza passeggeri o un'aula senza discenti!) e deve essere quindi presente, ma contribuisce al buon esito del servizio stesso. Potrebbe sembrare un paradosso, ma in molti casi il cliente dà un consistente contributo al successo del servizio, così come può comprometterne il buon esito. È quello che accade quando, non consapevole del suo ruolo, si mostra passivo o distratto o agisce in modo superficiale, mette in crisi l'impegno organizzativo e di risorse del soggetto erogatore. In gran parte dei servizi



Immagine tratta da "Un mondo di qualità... che cambia" di Erika Leonardi - Edizioni UNI 2006

viene richiesto, in misura sempre maggiore, un impegno consistente nel documentarsi su diversi aspetti del servizio: opzioni di scelta sulla prestazione, sulle modalità di accesso e di fruizione, sulla definizione della prestazione finale, sul prezzo. E se il cliente non ha voglia né tempo per documentarsi, incombe il rischio che non colga il valore del servizio proposto, e quindi non accetti il prezzo. Il contesto in questi anni è palesemente sempre più tumultuoso. La barriera fra mondo manifatturiero e di servizi è caduta, e la padronanza dei metodi e degli strumenti tipici dei servizi, interessa anche le aziende di prodotto, che vedono nei loro servizi l'elemento di valore aggiunto. Non sempre le aziende di servizi hanno la consapevo-

lezza che il proprio settore necessita di metodi e di strumenti manageriali peculiari. In molti casi la conversione di quelli tipici del manifatturiero può risultare valida, ma non deve essere sottovalutata la necessità di apprendere modalità specifiche, che posano su quanto è tipico del mondo dei servizi: essenzialmente guidare il cliente ad entrare nel processo di erogazione del servizio da valido e fattivo protagonista. Da qui potremo avere miglioramenti garantiti su due fronti: aumento della soddisfazione del cliente e ottimizzazione delle risorse interne. Guidare le persone a vivere la qualità a livello personale e nelle relazioni con gli altri, e investire nella qualità dei servizi può diventare realmente un potente motore di crescita economica e sociale.



#### Erika Leonardi

Esperta di gestione dei servizi e docente corsi di formazione UNI in ambito qualità



#### Note

Per maggiori informazioni [www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)

#### QUALITY FOR QUALITY: REFLECTIONS ON THE RECOGNITION OF THE 2010 PREMIO PAOLO SCOLARI

*It happens in life that an unexpected event will lead you to look back. And if the triggering event is a coveted award that comes from the area where you work, you can not resist making reflections on two levels: our works and the context.*

*Twenty years ago the approach to the issues of quality was very strict and bureaucratic attitude understandable if we bear in mind the history of standards and their origin.*

*Quite different is the case of the service, in which the customer must not only be present, but contributes with its actions and behaviour to the success of the service and interacts with people of the organization, and also with all elements of service: infrastructure, equipment, media, documents, computerization, other reviews, etc. ..*

*The context in recent years has tumultuous increasingly. The barrier between the world of manufacturing and services fell, and mastery of methods and tools typical of services, interest product companies, who see in them the element of value added services.*

*More details in this article.*