

## LA QUALITÀ DEVE PARTIRE DALLA DIREZIONE AZIENDALE

Il mondo economico odierno, caratterizzato da aspetti mai esistiti prima circa la competitività delle Imprese, dovuti alla mondializzazione che ha portato enormi cambiamenti, pone grandi, difficili e nuovi problemi alle Imprese.

Problemi grandi e difficili le Imprese li hanno sempre dovuti affrontare e man mano che essi divenivano palesi venivano risolti con grande competenza: i risultati positivi non sono certo mancati, anche se spesso con grandi sacrifici.

Tipici problemi sono sempre stati quelli derivanti da situazioni esterne e quindi fuori del controllo diretto delle Imprese, come quelli riguardanti i servizi ricevuti dal settore pubblico, che nel nostro Paese hanno sempre risentito di gravissime inadeguatezze, farraginosità e lentezze.

Le Imprese hanno imparato ad attrezzarsi per superare momenti di difficoltà e problemi vari, dotandosi delle strutture necessarie a tal fine.

Per i problemi nuovi, invece, le difficoltà sono di tipo diverso, proprio perché essi risiedono dentro la stessa impresa ed i suoi modi tradizionali di essere organizzata e gestita.

Questi sono i più difficili da individuare poiché presuppongono una consapevolezza che può derivare solo da un grande sforzo di aggiornamento, autocritica e comprensione di ciò che, pur avendo dato buoni frutti nel passato, è diventato inadeguato al presente.

Esiste ancora oggi, nella pratica ed ancora di più nella cultura aziendale diffusa, una organizzazione aziendale di tipo tayloristico che, legata ad una concezione statica delle potenzialità delle risorse umane, divide rigidamente le funzioni da svolgere in funzioni intellettuali decisionali da quelle puramente manuali esecutive.

Tale concezione è nata in tempi in cui, per il basso livello di scolarizzazione, era estremamente elevata la differenza tra le competenze e le capacità intellettuali ed espressive di coloro che avevano, proprio grazie a tali capacità, la funzione del dirigere e quelle del personale esecutivo ritenuto capace solo di attività esecutive e ripetitive. Ma tale concezione non è più adeguata ai cambiamenti in corso e non più sostenibile.

La mondializzazione ha infatti tolto tutti gli ostacoli agli scambi ed ha messo in comunicazione diretta realtà estremamente diverse. Da un lato aziende che possono contare su condizioni ambientali di maggiore efficienza in Paesi molto progrediti, dall'altro, nei Paesi di recente sviluppo, aziende che beneficiano di:

- costo del lavoro estremamente più basso;

- incentivi in varie forme;
- regole fiscali favorevoli;
- inesistenti garanzie sindacali;
- ridotta o inesistente tutela ambientale.

Le difficoltà per mantenere i vantaggi competitivi conseguiti nel passato sono quindi molto aumentate. Per superarle, o almeno per fare il possibile che è nel nostro potere, occorre:

- individuare le aree di miglioramento possibile nella nostra sfera d'influenza;
- una grande e convinta azione di cambiamento all'interno di tutta l'Azienda.

Ciò deve cominciare dal non trascurare parte delle risorse intellettuali potenziali e dalla valorizzazione ed utilizzo efficace ed efficiente di tutte le risorse disponibili. Il cambiamento deve significare la mobilitazione di tutte le risorse umane interessate alla sopravvivenza ed al buon andamento dell'Azienda ed il loro coinvolgimento totale nell'indispensabile azione di miglioramento.

Occorre un esame autocritico, scrupoloso e puntiglioso del modo di condurre tutti i processi aziendali, per scoprire tutte le aree di inefficienza, inadeguatezza e miglioramento possibile. Occorre che si prenda atto che spesso si opera in un'ottica di interessi funzionali ed obiettivi operativi contrastanti con l'ottimizzazione dei processi e dei risultati ai fini aziendali, sia a causa di personalismi che di inadeguatezze culturali o anche solo di abitudini che, tuttavia, finora non avevano compromesso il vantaggio competitivo.

Occorre verificare se le situazioni di predominio personale, o anche solo di maggiore influenza, stratificatesi nel tempo, non comprimano la possibilità della più proficua collaborazione all'interno delle varie funzioni aziendali ed integrazione tra di esse.

Occorre verificare se le decisioni vengono prese in base alle informazioni necessarie e se queste sono adeguatamente valutate da chi deve decidere.

Occorre creare le condizioni perché tutti verifichino le proprie competenze e capacità a condurre i processi loro affidati nel migliore dei modi, abolendo la convinzione e l'accettazione passiva dell'ineluttabilità degli errori e delle inefficienze, cui corrisponde in genere una inadeguatezza di formazione.

Occorre allora indagare quali sono le **cause fondamentali** che, creando un'atmosfera di conflittualità, di demotivazione e quindi di disinteresse, non valorizzando tutte le risorse umane disponibili con l'alimentazione della dedizione ed il perfezionamento delle capacità, impedendo quindi il loro pieno utilizzo, portano ad una conduzione non ottimale dei vari processi aziendali, e quindi a risultati inferiori a quelli possibili.

Ne risente negativamente la soddisfazione dei Clienti, sia esterni che interni all'Azienda, ed il vantaggio competitivo decade rispetto ad aziende meglio attrezzate in ciò o che beneficiano di condizioni ambientali più vantaggiose.

Ma chi può porre rimedio a tale situazione con successo?

L'attività del dirigere deve diventare, oltre che processo decisionale sui temi di importanza strategica dell'Azienda, sempre più creazione di condizioni culturali ed ambientali che consentano:

- a ciascuno di esprimere al massimo le proprie capacità e potenzialità ai fini aziendali;
- che i compiti affidati a ciascuno siano effettivamente sotto il suo controllo e non siano compromessi da inefficienze di sistema che rendano vani in tutto o in parte i suoi sforzi;
- che ciascuno impari a decidere in base ai dati forniti dall'osservazione dei fatti che lo riguardano;
- che sempre più persone acquistino la capacità e la possibilità di prendere decisioni autonome nella loro sfera d'azione, con la consapevolezza che questa deve interagire positivamente con quelle degli altri;
- che tutti coloro che hanno la funzione di dirigere il lavoro degli altri possano dedicare sempre di più il proprio tempo alla promozione del proprio e dell'altrui miglioramento.

Oggi spesso dirigenti e, nelle realtà più piccole lo stesso Titolare, sono spesso indotti ad occuparsi direttamente anche di aspetti esecutivi, per ovviare ad inadeguatezze formative e culturali del personale e a deficienze del sistema organizzativo. Questo subisce interventi di continuo aggiustamento ed il tutto provoca nel personale uno stato di incertezza e di disagio causato dalla mancanza di qualsiasi spazio di autonomia.

Conseguenze sono:

- ridotta motivazione e disponibilità all'assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori;
- indisponibilità dei dirigenti, anche per motivi di tempo, alla verifica dell'adeguatezza della loro azione direttiva e della necessità ed urgenza del proprio ed altrui aggiornamento;
- mancata individuazione ed attuazione di misure di più largo respiro che possono invece instaurare meccanismi di miglioramento diffuso e continuo.

Ne nasce un circolo vizioso che conduce l'Azienda a soffrire della mancanza di azioni strategiche rivolte al mantenimento della propria competitività a lungo termine.

Prima che le conseguenze negative si manifestino in forma irreversibile, si deve quindi verificare che il processo del dirigere non sia compromesso da inadeguatezze che possano compromettere la stessa vita dell'Azienda.

Mentre infatti errori ed inadempienze delle funzioni esecutive portano in genere a conseguenze più o meno immediatamente rilevabili nei prodotti, servizi e costi, le inadeguatezze di chi dirige non sono da lui stesso facilmente accertabili., prima che le conseguenze negative si manifestino riducendo in modo lento ma costante la competitività e l'efficienza dell'azienda.

Infatti i problemi derivanti da un difetto di direzione non appaiono sempre facilmente ed immediatamente ad essa riconducibili, poiché i vari problemi emergenti sono di volta in volta direttamente attribuibili ai collaboratori che svolgono le singole attività i cui risultati sono deludenti.

Si mettono così a fuoco solo le cause più vicine e visibili dei problemi e non quelle nascoste ma fondamentali.

Queste invece vanno ricercate anche nell'inadeguatezza di quello che, tra tutti i processi in cui possono essere suddivise le varie attività aziendali, è il più difficile e delicato e che nello stesso tempo influenza tutti gli altri:

**dirigere ed orientare gli sforzi degli altri al fine di ottenere i risultati aziendali, cioè l'arte scientifica di gestire le risorse umane.**

Non bastano più i periodici e generici richiami alla buona volontà dei singoli, pur necessaria ma insufficiente in un sistema che non sia orientato da valori e metodi diffusi e condivisi ed impregnato a tutti i livelli da una precisa cultura del miglioramento.

Reclutamento e selezione, formazione e addestramento, motivazione e controllo: tali processi devono essere gestiti in modo che tutti mettano in campo il meglio di sé, delle loro capacità e competenze e siano stimolati a migliorarle continuamente.

Quella del dirigere deve diventare l'arte, che, affiancata dai metodi scientifici di interpretazione e modificazione della realtà, con intuizione, creatività e comunicazione porti, anche con l'allargamento delle responsabilità verso il basso, alla valorizzazione e all'uso di tutte le risorse utili al conseguimento degli obiettivi aziendali.

**OCCORRE RAGGIUNGERE LA CONSAPEVOLEZZA DELLA NECESSITA' DI UN GRANDE CAMBIAMENTO.**

Questo è oggi possibile in quanto ricorrono le seguenti condizioni:

- è aumentato il grado di cultura medio del personale che quindi è in grado di partecipare e concorrere più di prima al miglioramento;
- sono migliorati i rapporti all'interno delle aziende;
- esistono metodi e sistemi di intervento sui processi aziendali che, pur presupponendo conoscenze limitate, con una adeguata formazione possono dare grandi risultati.

Ma perché il cambiamento possa essere innescato e permeare poi tutta l'Azienda il Titolare deve acquisire la consapevolezza necessaria a diventare il motore ed il punto di riferimento di tutto il processo di miglioramento. Processo che deve essere mantenuto e sostenuto con convinzione e costanza.

Data la grande portata del cambiamento, che comporta la necessità di ridiscutere i propri metodi, valori e, a volte, anche l'adeguatezza professionale, il modo di pensare sé stessi in rapporto agli altri, la cultura dell'Azienda, nessuno se non il Titolare può deciderlo e determinarlo.

Egli deve assumere allora il ruolo di Leader.

Deve cioè guidare tutti gli altri, e per primi gli altri responsabili del lavoro di tutto il personale, verso una convinzione comune della necessità di condizioni ambientali e culturali adatte alla nascita in ciascuno di una tensione, che, sviluppandosi in modo efficace, porti alla sua dedizione e mobilitazione verso l'eccellenza del proprio lavoro.

Il Titolare deve allora dare l'esempio di applicazione del metodo, che deve iniziare da una scrupolosa verifica della propria adeguatezza attuale e dalla disponibilità ad essere il primo a cambiare e ad attrezzarsi meglio.

Deve quindi cominciare ad adottare per sé stesso e ad applicare gli strumenti formativi necessari.

Deve far arrivare il messaggio che difetti, inefficienze e problemi, in qualsiasi sfera aziendale, non sono ineluttabili ma possono essere superati rimuovendo con certissima pazienza e con competenze adeguate, di cui alcune da acquisire, le inadeguatezze che li hanno determinati.

I modelli di riferimento su cui basarsi per l'azione di cambiamento ci sono e sono ben sperimentati:

1. Consapevolezza ed efficace azione del Titolare che deve diventare il Leader del cambiamento;
2. Formazione di tutto il personale, generale e specifica, a cominciare da chi dirige il lavoro degli altri;
3. Istituzione di un Sistema di Qualità aziendale che, delineando struttura organizzativa, responsabilità e metodi di conduzione delle attività., inneschi ed alimenti un sistema di gestione fondato sul ciclo continuo della standardizzazione dei processi e del loro miglioramento.

Ciò in una realtà in cui tutti imparino a porsi continuamente, quale obiettivo prioritario, il miglioramento delle proprie prestazioni in funzione delle esigenze ed aspettative dei

Clienti, sia esterni che interni, degli azionisti e di tutti gli altri che hanno a cuore la sopravvivenza ed il successo dell'Azienda.

Stefano Liberi

( Consulente di Direzione per i Sistemi di Qualità )

PARTNER S.R.L. ASCOLI P.