



Università degli Studi di Verona

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
Corso di Laurea :
ESPERTI NEI PROCESSI FORMATIVI

I padri della Qualità

PROF. ROMANO TOPPAN

Docente di

Organizzazione e gestione del lavoro e sviluppo delle risorse umane

A.A. 2008/2009

"La prima cosa ovvia è che la soddisfazione del cliente è critica in tutti gli aspetti della Qualità. Tutti i guru e tutti gli approcci conducono all'orientamento al cliente quale assoluta forza-guida." (Carl G.Thor)

Capitolo 1

Introduzione

Questa breve pubblicazione è dovuta a due ragioni essenziali :

- ⇓ la prima, al fatto che i “padri della qualità”(o meglio dei “sistemi di qualità”),nonostante che siano citatissimi e molti credano di conoscere tutto su di loro, in realtà sono poco conosciuti e pochi sanno chi sono i “veri “ padri della qualità, senza confonderli con altri pensatori successivi che spesso sono stati e sono abili“venditori” di una filosofia che non hanno creato e occultano, con le loro elaborazioni e commenti, il vero pensiero originario sulla qualità, salvo rare eccezioni
- ⇓ la seconda, alla considerazione che il “paradigma” introdotto dai sistemi di qualità è veramente il punto più “alto” e integrato delle scienze dell’organizzazione, una vera e propria rivoluzione copernicana, rispetto all’approccio che, da Taylor in poi (passando per Elton Mayo, Lewin, Herzberg ecc.), ha creato progressivamente numerose teorie organizzative del lavoro e della gestione delle risorse umane che hanno cercato di risolvere in modo intelligente la relazione difficile tra gli obiettivi dell’impresa e dell’organizzazione o delle istituzioni in genere e gli obiettivi (progetti,motivazioni, interessi ecc.) delle persone che, nei vari ruoli, vi operano, allo scopo di creare “valore” o attraverso la produzione di beni o attraverso la erogazione di servizi o attraverso la creatività e così via.

Siccome, purtroppo,anche questo paradigma, pur nella sua profondità e completezza, è gradualmente stato razionalizzato in sistemi applicativi complessi (si pensi ad esempio alle norme ISO 9000 e alla certificazione di qualità) e non raramente è stato trasformato in una nuova “burocrazia” nella quale si nascondono anche tentazioni di business amorale, ho deciso di presentare agli allievi dei miei corsi universitari le fonti originarie della qualità, i cosiddetti “padri”, che ci riportano alla “visione” autentica che essi hanno avuto,senza le superfetazioni successive.

Un caso molto significativo mi è capitato di recente : un albergo, che aveva ottenuto la certificazione ISO 9001 da una prestigiosa Società di certificazione (forse la più prestigiosa in assoluto, almeno in Europa), mi chiese di effettuare una consulenza urgente, perché il loro responsabile della qualità (RdQ), che come funzione svolgeva il ruolo di capo-ricevimento, si era licenziato, lasciando la documentazione in alto mare e senza aggiornamento, mentre di lì a poco sarebbero arrivati gli “ispettori” per la annuale sessione di audit sul “mantenimento” degli standard. Quello che ho potuto constatare di persona è stato un esempio (spero che altrove le cose non siano così, ma ho dei forti sospetti in tal senso) di come la “qualità” e la certificazione che ne assicura la attuazione in azienda sia diventata di fatto una vicenda “formale” e burocratica sotto almeno tre punti di vista.

Il primo, per il fatto che “solo” il RdQ (il nostro factotum capo-ricevimento) sapesse che cosa si dovesse fare della documentazione (manuale, schede delle specifiche, elaborazioni statistiche della customer satisfaction ecc.) , dove si trovasse e a che cosa servisse : il resto del personale non ne era affatto al corrente, non era coinvolto nei processi e nella definizione dei comportamenti e dei miglioramenti, la loro formazione interna (registrata regolarmente in modo ricorrente dal nostro factotum) fosse in realtà del tutto inesistente e attuata solo sulla carta (un caso di “falso” del tutto evidente). Tutto questo è, ovviamente, l’esatto contrario di quanto i sistemi di qualità e i requisiti delle norme richiedono di fare. La qualità era diventata una specie di “hobby” personale e

rigorosamente “privato” del capo-ricevimento, che redigeva le “carte” ad hoc, e faceva un “mantenimento” puramente cartaceo (e perciò sostanzialmente fittizio) del sistema e della certificazione : una specie di piccolo effetto Potemkin¹.

Il secondo motivo è legato al ruolo che aveva ed ha il management in questa vicenda : il management, che si era rivolto a me per pura disperazione, era esattamente nelle condizioni descritte dal celebre detto “trovarsi come un somaro in mezzo ai suoni”. Il management, che nella attuazione corretta dei sistemi di qualità, costituisce un requisito importante (il primo requisito delle norme ISO prevedono sempre la “responsabilità della direzione “), non era preparato, non sapeva nulla dei sistemi di qualità, concedeva una delega al “buio” al solito, astuto capo-ricevimento, che, nella circostanza, ha finito con il lasciarli in balia del panico.

Il terzo motivo è, infine, riferito direttamente alla “Grande” Società di Certificazione : la quale, avendo la sede all’estero, dirama la influenza del suo business a piovera in ogni parte del mondo attraverso (ovviamente) un metodo analogo a quello dei negozi in franchising . Nel caso specifico che mi capitò, ho motivo di credere che nessuno dei professionisti di quel “negozio in franchising” avesse interesse a una strategia vera di qualità, quanto piuttosto alla esagerata e immeritata dimensione delle loro fatture e alla continuità nell’emetterle.

Ma le delusioni più gravi sono quelle ricavate dalla recente applicazione delle procedure di accreditamento della formazione professionale compiute dalle regioni italiane sulla base di un decreto ministeriale e di una direttiva comunitaria e dall’impatto che ho avuto nel fare delle verifiche come valutatore dei sistemi di qualità in alcune aziende (sia manifatturiere che alberghiere e dei servizi)che si erano certificate ISO 9000.

Sulla questione del percorso di accreditamento (che ha forti analogie con i percorsi della certificazione e da questi, comunque, traggono la loro origine causale e il quadro logico di riferimento), i feedbacks che arrivano dal mondo delle agenzie e dei centri di formazione professionale sono angoscianti.

Questi fenomeni rischiano di trasformare una “visione” rivelatrice in una immensa teologia farisaica, fatta di stringhe cabalistiche, con formule che sembrano estratte da un manuale di astrologia, a puro scopo ostentativo, ma prive di ogni riferimento essenziale e adeguato alla vera essenza della qualità, **che non è una conformità ad un rito liturgico, o una ossessiva e scabrosa fobia delle piccole imperfezioni della grafia *sur papier*, ma un gesto di lealtà verso se stessi e i clienti, verso la società e il bene comune, verso la responsabilità e l’equità.**

La formazione rimane, purtroppo, nonostante le procedure di accreditamento, un campo nutrito di formalismo sospinto a livelli mai visti prima, una copertura ancora più impenetrabile di una politica e una filosofia del più puro opportunismo, nel quale la “educazione” resta quasi del tutto insignificante, mentre la qualità dell’impegno sui valori si trasforma in svantaggio competitivo rispetto al “mercato” insolente dei bandi, gestiti prevalentemente dalle regioni, con una strategia che è l’esatto contrario del paradigma della qualità e dei propositi che i “padri” di questo paradigma si erano prefissi di conseguire. La gestione burocratica di qualsiasi cosa (soprattutto nel nostro paese) è già per se stessa una dimostrazione continua e oscena di *case histories* della non qualità : ma anche nel settore dove la stessa burocrazia “pretende” (con convinzione più o meno sincera) la qualità dai beneficiari e gestori delle attività formative assegnate, abbiamo una gestione che ne contraddice in modo profondo, insanabile e quasi comico tutte le regole e i principi. Se si dovesse, per esempio, raccogliere in un dossier solo l’elenco delle “procedure” che si ritengono necessarie per dare evidenza oggettiva al processo di accreditamento, ne risulterebbero due copioni teatrali , uno tragico e uno farsesco.

¹ Potemkin, ministro e amante di Caterina la grande di Russia, aveva un forte senso della “scenografia” : nei percorsi che la zarina faceva attraverso il paese, egli si occupava, in anticipo, di “abbellire e decorare le facciate (e solo quelle !) dei villaggi rurali attraverso i quali la zarina sarebbe passata, per dare ad essa l’illusione che si trattasse di paesi prosperi e gioiosi, mentre erano composti di tuguri poverissimi e miseri, inguardabili da chi era abituato a vivere nel lusso più sfrenato. Effetto Potemkin è diventato un modo di dire per indicare qualcosa o qualcuno che crea “apparati” a scopo ostentativo e solo per l’immagine esterna, ma che non corrispondono ad una realtà effettiva.

Quello tragico è che nessuno chiede mai “ in che modo” avviene la qualità dell’apprendimento e della crescita morale, civile e professionale dell’allievo, quale che sia la sua età o status; quello farsesco è che ai fini del conseguimento dell’accreditamento e del suo mantenimento è più importante che si rispetti la firma sul registro e l’indicazione del numero di fogli di dispense che gli allievi hanno ricevuto, piuttosto che la loro integrità di allievi rispetto alle numerose “truffe” che l’infinita serie di corsi, soprattutto di Fondo Sociale Europeo, finisce per attuare, promettendo un inserimento nel mercato del lavoro che queste agenzie non si occupano, se non marginalmente, di offrire.

Che la “certificazione di qualità “ (nelle sue varie forme e nei suoi molteplici percorsi) sia diventato un business “amorale”, quindi privo della sua stessa essenza originaria, è chiaramente dimostrato dalla fenomenologia dei comportamenti di coloro che si presentano come “professionisti” del settore : inchiodati sempre più agli aspetti formali, essi stessi non dimostrano alcuna “ evidenza oggettiva “ di possedere le qualità e i requisiti richiesti per essere valutatori delle evidenze oggettive della qualità e dei requisiti degli altri. *Medice cura teipsum !*

Prima della qualità nel percorso di accreditamento della formazione, occorre compiere una premessa che riguarda le forme dell’etica : e questo è il motivo per il quale, nelle linee-guida da me attuate per l’assicurazione della qualità nei servizi (pubblici e privati) per l’impiego, ho dedicato un’intera sezione alla “certificazione etica”, con un audit approfondito che metta in luce il grado con il quale i centri per l’impiego danno evidenza ad un comportamento morale congruo con l’oggetto e i soggetti della mission².

² Toppan R. (2007), Guidelines for Quality Assurance in Public and Private Employment Services, Ministry of Labour of Italy and European Commission. Il Manuale compone il quadro degli indicatori in tre sezioni : la prima valuta la qualità all’interno dei servizi per l’impiego come “organizzazione”, la seconda valuta la qualità secondo una prospettiva “etica”, la terza secondo un approccio di networking verticale e orizzontale,

Capitolo 2

La nascita e la evoluzione di un paradigma rivoluzionario

Dal manifatturiero all'intangibile

Tradizionalmente il concetto di qualità si riferiva soltanto al prodotto finito, e riguardava dunque principalmente le aziende manifatturiere.

Negli ultimi decenni si è invece affermata una filosofia della qualità che coinvolge l'intero sistema organizzativo dell'impresa, che va dalla progettazione, all'amministrazione, alla commercializzazione dei beni o servizi prodotti.

Non esiste una definizione univoca di qualità, ma essa può essere definita come l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite.

E' l'obiettivo strategico a lungo termine di un'organizzazione volta al raggiungimento della Qualità. E' un fattore prioritario di tutta l'organizzazione nelle sue relazioni esterne con clienti, fornitori, azionisti, concorrenti e in quelle interne, fra i dipendenti, collaboratori, ecc. E' un concetto che esprime l'insieme delle proprietà capaci di soddisfare le esigenze del cliente, di cui è dotata un'azienda e il risultato del suo lavoro. Esprime quindi un'idea di eccellenza nella competitività, redditività, nei costi, nei tempi, nell'immagine, nel prodotto, nel servizio, nei controlli, nell'ecologia.

Questo nuovo paradigma ha avuto una sua origine e un suo sviluppo scientifico grazie ad alcuni pensatori e ricercatori : in questa dispensa si è cercato di sintetizzare il loro contributo e il loro pensiero, in modo da offrire agli allievi della Università di Verona, una idea il più chiara possibile su chi ha generato questo paradigma così importante e fondamentale nel caratterizzare il mondo delle imprese e delle organizzazioni e i loro cambiamenti di gestione.

L'etica della responsabilità : da Adam Smith a Joseph Stiglitz . Economia e contratti sociali come espressione della filosofia morale.

Adam Smith : l'autore di *La ricchezza delle nazioni* e padre del moderno capitalismo, ha scritto prima la *Teoria dei sentimenti morali*. Il capitalismo, attraverso la cultura puritana e quella calvinista (Max Weber) è intimamente e indissolubilmente sposato all'etica della responsabilità nel perseguire il successo e il profitto. E così pure la democrazia (Amartya Sen e Joseph Stiglitz).

Il concetto di lealtà (to be honest , essere corretti, trasparenti) è alla base dell'ordinamento giuridico dei paesi dai quali il capitalismo moderno ha avuto origine. Questa necessità " morale " è anche contenuta nel pensiero di Maynard Keynes, che era discepolo di Moore, filosofo morale (nel 1903 pubblicò *Principia Ethica*) , ed era socio del Club di Bloomsbury (di cui faceva parte Virginia Woolf) : il club ebbe una grande influenza creativa nel pensiero critico sulla responsabilità sociale del capitalismo e sulla nascita del Welfare State.

La sorveglianza sulle incrinature del rapporto tra etica e sviluppo economico in regime di capitalismo e democrazia, è e deve essere incessante : è per questo che Stiglitz (premio Nobel dell'economia nel 2001) stigmatizza tutte le apparenze della democrazia persino nelle asimmetrie dell'accesso alle informazioni come risorsa strategica per l'eguaglianza delle opportunità.

La storia della certificazione (per esempio dei bilanci) , la nascita dei sistemi di qualità, il concetto stesso di audit , di azioni correttive e preventive, e di tutto l'apparato concettuale che caratterizza la nascita e l'evoluzione delle norme di controllo della " qualità " , affondano la loro ragion d'essere su questi principi etici : coerenza, lealtà, trasparenza, eguaglianza delle informazioni e delle opportunità, sistemi di contabilità sociale delle attività dell'impresa (SA8000), sistemi di audit ambientale delle attività umane sul territorio, nelle città, nei siti, sono requisiti cresciuti dalla radice di questa pianta originale della società moderna.

Abbiamo già constatato che neppure l'applicazione (spesso giuridicamente vincolante) della certificazione dei bilanci salva automaticamente il nostro sistema economico e sociale dalle tendenze peggiori (il caso Enron e Arthur Andersen insegna). Tuttavia , nel suo insieme, è un " paradigma " intelligente e innovativo, che, anche dove non è giuridicamente cogente, esprime a livello etico (" volontario ") questa adesione fondamentale alla piattaforma morale da cui trae origine la moderna società democratica e pluralista, dove tutto deve essere contendibile, restare contendibile : nessuno può far derivare il proprio posizionamento sociale od economico da un privilegio, dalla concessione "regale" del potere, come nell'ancien régime, ma da una competenza, da un merito, documentabile, dimostrabile, da un " lavoro " (ossia da un impegno responsabile e dotato di capacità , efficienza, efficacia e autovalutazione continua), da un confronto aperto (benchmarking) nel sistema competitivo (best practices) che è l'unico metodo per mantenere una società aperta e combattere i suoi nemici.

Un esempio (positivo nelle sue intenzioni, ma in gran parte negativo nelle sue realizzazioni) è quanto è avvenuto di recente a proposito dell'accreditamento della formazione professionale.

La formazione in generale , inclusa la formazione professionale , non sfugge a questo processo di " verifica " della qualità : esso arriva tardi, non in modo chiaro e facilmente leggibile, ma ha finalmente bussato alla porta alle soglie del 2000 : il motivo per cui è arrivata (non da tutti desiderata e non sempre desiderabile), nasce da una crescente inadeguatezza riscontrata tra le risorse (soprattutto pubbliche) profuse per assicurare la trasmissione del sapere e delle competenze necessarie per creare valore e per lavorare e i risultati ottenuti (per esempio percentuale di "occupati" ottenuta dopo il corso effettuato). Invece di essere una formazione mirata all'apprendimento di competenze importanti come risolvere i problemi, oppure alla possibilità di offrire alle persone l'opportunità di realizzarsi, di essere impiegate in qualcosa di utile, di contribuire al benessere della comunità, queste "macchine di corsi " (o, in alcuni casi estremi, di "titoli di studio" fasulli) usano la formazione per uno scopo autoreferenziale, ossia per sviluppare e mantenere se stesse e fare profitti.

Ma è proprio nella "formazione professionale " (e nella formazione in genere) che la " qualità " dei risultati (prodotti) e , implicitamente, dei suoi " processi " , diventa innanzitutto una questione etica, ancor più di qualsiasi altro settore della società moderna.

Implicitamente , la spinta alla accelerazione di un processo di " riesame " della qualità con cui si attua la " formazione " (professionale) nel nostro paese, deriva dallo stile e dalle strategie dell'Unione Europea. In particolare si cerca di porre le basi per migliorare l'uso che è stato fatto in questi anni del FONDO SOCIALE EUROPEO : le sue risorse sono passate da 170 milioni di ECU (1973) a 56 miliardi di EURO (Agenda 2000).

Che risultati ha dato ? Che trasparenza c'è stata ? Ha veramente offerto le opportunità che ha promesso e promette ? E chi riceve dalla Comunità, tramite le Regioni, il compito di gestire le attività, che credibilità possiede ? Ha rispetto per gli allievi, le famiglie, la comunità, oppure intravede nel FSE una mera occasione di business ?

Il Summit europeo del Lussemburgo (1997) segnalò il problema, lanciando un allarme preciso : il FSE è stato male utilizzato. E' ora di voltare pagina. Questa " pressione " dell'Unione Europea (come peraltro per quasi tutte le politiche " virtuose ") ha finito inevitabilmente per dare una spinta decisiva verso indirizzi specifici di accreditamento e certificazione proprio nel campo della formazione professionale .

E le altre "formazioni" ? Forse il fatto che l'Unione ha un potere di indirizzo e di erogazione di risorse (soldi) "solo" o quasi esclusivamente nel campo della formazione professionale è la spiegazione di questo fenomeno, per il quale la formazione professionale (considerata di serie B) fa per prima quel percorso verso la certificazione di qualità o, quantomeno, l'adozione dei sistemi di qualità, che invece negli altri sistemi formativi rimane tuttora un timido indizio, comprese le Università italiane, nelle quali persino il rating elaborato ormai da qualche anno dal CENSIS e dal quotidiano LA REPUBBLICA, veniva inizialmente considerato una intrusione ?

A mio avviso, l'Unione dovrebbe occuparsi di più e con maggiore energia della armonizzazione dei sistemi formativi ad ogni livello, comprese le Università e le attività post-graduate : queste ultime, in Italia si sono regolamentate da pochissimo tempo e il termine " Master " è stato, da almeno 20 anni, uno dei più abusati e utilizzati, propagandati e commercializzati, il più delle volte a sproposito, nel mercato della formazione italiano.

Gli effetti sui " clienti", soprattutto giovani in cerca di occupazione e di qualificazione, sono facilmente intuibili. Ho conosciuto moltissimi giovani, soprattutto ragazze, che passavano di " master " in " master ", ossia di delusione in delusione (con perdita di tempo, di denaro, di fiducia in se stesse e di autostima), fino a sperare di trovare il " master " gestito in modo almeno decente, essendo l'indecenza la regola e non l'eccezione. E fra i " fornitori " di delusioni, c'erano talvolta Università blasonate (tanto pubbliche quanto private), la cui reputazione, evidentemente, costituiva da sola un elemento di quel contesto di " false promesse " che così facilmente vengono distribuite nel nostro paese.

Un rischio che può derivare a noi dal fatto che il DM 166/2001 del 25 maggio sull'accreditamento e il successivo DM del 31 maggio sulla certificazione di qualità degli organismi della formazione professionale, è, come al solito, che si faccia come i cattivi scout : si alza la tenda solo da una parte, invece che " tutta insieme " da tutti i lati.

Un sistema di accreditamento e certificazione di qualità della formazione professionale implica uno spirito di eticità e di responsabilità sociale (non certo uno spirito di contabilità di anime morte), soprattutto perché il mondo della formazione professionale raccoglie, normalmente, **la parte più debole e vulnerabile della popolazione giovanile e non** : disoccupati, lavoratori in mobilità per obsolescenza delle competenze, donne, disabili e immigrati da accompagnare in modo degno e adeguato o "accreditato", finalmente, al lavoro, che, come dice Robert Solow nel suo celebre testo " *Lavoro e welfare*", costituisce un diritto originario e insostituibile per il senso di identità e di autostima delle persone, facendo sue le riflessioni di John Rawls sulle nuove forme di applicazione dei diritti civili nel contratto sociale di una democrazia moderna e autentica. E lo dice la nostra costituzione all'articolo 1.

"L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro ...La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società" .

Sebbene qualcuno trovi un po' forzato e ideologicamente ispirato questo riferimento al lavoro come " fondamento " della repubblica, occorre ricordare i ragionamenti che i padri costituenti facevano tra loro mentre decidevano questa dizione : dicendo che il nuovo stato si fondava sul " lavoro ", equivaleva espressamente a fondarlo sulla giustizia e sulla equità : nessun altro genere di diritti (diritto ereditario, diritto di censo, diritto di titoli di studio...) poteva e doveva prevalere sul "merito" acquisito dal proprio impegno nel lavoro e con il lavoro. Una tale dizione poteva anche diventare : "fondata sulla equità e sui meriti reali ". Ma non sarebbe diventata così chiara, leggibile e forte.

A un padre costituente della Repubblica Italiana chiesero perché era stato posto, come primo articolo della costituzione, la dizione " fondata sul lavoro ". Rispose che il senso che i padri costituenti davano a questa espressione era l'essenza stessa della democrazia : **il passaggio da una società organizzata e fondata sul privilegio e le rendite, ad una società organizzata e fondata**

sul merito e le competenze. Il lavoro è il punto più emblematico di questa transizione e la prova della traduzione in prassi concreta della tavola dei valori di una democrazia sostanziale.

La qualità dall'estetica all'etica : cenni alle normazioni antiche e alle normazioni moderne

Normalmente si attribuisce la nascita del pensiero scientifico sul paradigma della qualità e sui sistemi di qualità ad alcune personalità del XX secolo come Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, Taguchi ecc..

In effetti sono loro che hanno saputo dare una sintesi organica a questo paradigma, che, insieme a quello di “ sistema “ ha caratterizzato un salto di “ qualità “ nelle organizzazioni sociali e nel loro stile di gestione, cominciando dalle aziende produttive, ed estendendosi poi ai servizi, al turismo, alla formazione.

Tuttavia, esistono alcune tracce nella storia del pensiero che preparano questo paradigma. Abbiamo già accennato al suo debito nei confronti del pensiero economico e morale dei fondatori del moderno capitalismo, dai puritani inglesi, ai padri pellegrini del Mayflower, ai calvinisti fino a Smith, Stuart Mill, Schumpeter, Max Weber, Keynes, Solow, Amartya Sen e Stiglitz.

Ma riflessioni sulla qualità sono già contenute in Aristotele : la qualità viene esplicitamente definita una “ categoria “ (le categorie sono, nel pensiero di Aristotele, i fondamenti primi del pensiero o del Logos), definizione che dà a questo concetto una dignità ontologica di primaria importanza per l'identità dell'individuo (che è , in sintesi, una qualità intangibile *quantitate signata*). Ma non andava oltre e non introduceva “ gerarchie “ di valore, ma solo un rapporto intrinseco con l'identità dell'essere.

Per molti secoli la “ qualità “ ha continuato ad oscillare tra una considerazione radicata nell'estetica (per esempio nella bottega artigiana e rinascimentale : uno diventava maestro certificato e otteneva quello che ancora oggi nel mondo tedesco si chiama *Meisterbrief* o certificazione di “eccellenza “) e una considerazione radicata nel processo , non appena nasce il metodo sperimentale.

Tra le due aree non vi era, però, comunicazione. Il “ canone “ greco, inteso come norma di certificazione di un prodotto artistico ed architettonico, ha dato origine agli “ ordini “ (ossia a costruzioni o edifici “ normati “) ma per uno scopo prevalentemente estetico, e implicitamente aveva lo scopo di assegnare o contrassegnare una “ identità “ culturale, di marchio d'area, ecc. anche se non manca la componente di “ sicurezza “ (es. lo scopo statico : e infatti molti templi greci stanno ancora in piedi dopo quasi 3000 anni, mentre case costruite appena nel dopoguerra, ogni tanto crollano come castelli di carte). I romani portarono questa normazione al massimo sviluppo, aggiungendo una capacità tecnica e tecnologica di garantire la “ sicurezza” e stabilità che ancora oggi ci sorprende.

Curiosamente, nello stesso periodo della civiltà greca, in Cina , esce un testo classico sul tema degli “ standard “ e delle “ specifiche “ della produzione manifatturiera : *Registrazioni dell'ispezione delle officine* (quinto secolo a.C.), che era una guida alle verifiche ispettive degli auditors imperiali per garantire la qualità del prodotto. Ma la Cina , fino al secolo scorso, non ha fatto testo nel mondo occidentale, che ritiene di essere arrivato sempre prima degli altri in tutto, anche nella qualità !

La qualità **in senso estetico** ha dato, comunque, risultati straordinari : in Egitto, in Mesopotamia, in Grecia, a Roma e Bisanzio, nel Medio Evo e nel Rinascimento, Barocco, Impero, Liberty e Art Dèco. Gli stili risaltano come unione perfetta tra utilità e valore culturale degli oggetti e sono ispirati ad un “modello” culturale-estetico condiviso.

Con la nascita del mondo industriale e della produzione di massa, la “ riproducibilità “ ripetitiva anche dell'opera d'arte ha aperto la strada alla necessità di paradigmi nuovi nel considerare il principio della qualità in una luce diversa (per esempio dal punto di vista del consumatore e del suo accresciuto potere contrattuale nell'acquisto). Nasce l'arte non “ normata “ (per es. con Picasso) e l'estetica non riesce più a conciliarsi con la produzione, che punta molto sulla quantità, i volumi , le economie di scala : la domanda e l'offerta, fino alla fine della seconda guerra mondiale, permetteva a Ford, nel 1904, di dire che egli faceva le auto del colore che volevano i clienti, purchè fosse nero.

Domanda e offerta era la regola praticamente unica che imperava sul mercato : Schumpeter , nel 1931, diceva ironicamente :“ Prendi un pappagallo, insegnagli a dire : domanda e offerta !domanda e offerta ! domanda e offerta ! e avrai un economista “.

Sul piano strutturale la qualità è, in questo periodo di inizio del novecento, il prodotto dell'uniformità, non della creatività, poiché il modello è orientato sulla produzione e non sul consumo, in condizioni di mercato assolutamente primitive. E' Shewhart, nel 1924, che inventa le prime Carte di Controllo alla Bell Telephone, portando gli USA ad un modello di controllo della qualità che, tuttavia, aveva il limite di focalizzarsi sulla produttività piuttosto che sulla competitività, che, al contrario, venne applicato per la prima volta dai giapponesi, grazie al pensiero di Deming.

Gli scienziati della qualità

Il periodo che va dal dopoguerra (1946) a metà degli anni '70, è caratterizzato da una immediata e continua adozione di sistemi di qualità da parte del Giappone, e da un rincorsa tardiva e un po' frastornata del mondo occidentale : prima nelle aree anglosassoni, e poi nell'Europa continentale. In Italia la qualità comincia a diffondersi solo dopo il famoso discorso di Romiti ai Quadri Fiat a Marentino nel 1989.

In Giappone Deming introduce, già negli ultimi anni '40, i concetti e i principi fondamentali, che sono tuttora attuali :

- la filosofia del miglioramento continuo per piccoli passi,
- l'istituzione dei circoli di qualità,
- l'attenzione al cliente interno,
- il just in time,
- il quality deployment,

tutte caratteristiche del cosiddetto CWQC (Company Wide Quality Control) . Il taylorismo occidentale introduceva e consolidava, come dogma, la tecnologia dell'organizzazione che lasciava intatte e rigide le funzioni e le suddivisioni. Il CWQC, al contrario, chiede a tutti di trasformarsi in attori (e analisti) del processo. Non basta produrre in minor tempo perché tutto ciò che non può essere offerto al cliente finale in termini di valore diventa in realtà uno spreco : il taylorismo , sotto questo profilo, diventa **il metodo più rapido ed efficiente per produrre spreco**³.

Ishikawa approfondisce le tematiche della qualità con un'ottica “ filosofica “ tipicamente radicata nella tradizione giapponese.

Altri pensatori pionieristici sono Juran e Feigenbaum. J.Juran scrive nel 1951 *Quality Control Handbook* e Armand V. Feigenbaum , nel 1961, introduce concetti oggi di grande attualità come :

- customer satisfaction,
- quality improvement, con riferimento sia a prodotti che a servizi.

Con gli anni '80, la qualità comincia a diffondersi molto rapidamente e i pensatori che si dedicano ad approfondire le implicazioni della qualità in tutti i settori, compresa la scuola, si moltiplicano a dismisura : Crosby, Norman, Mattana....

Il quindicennio d'oro della qualità è quello che comincia a fine anni 80 : un segnale forte del cambiamento si ha con il celebre testo di John Naisbitt , futurologo , “ Il paradosso globale. Più cresce l'economia mondiale, più i piccoli diventano protagonisti “ seguito poi da un altro “ Megatrends Asia. Gli otto megatrend asiatici che stanno cambiando il volto al nostro pianeta “ .

³ Non solo nel senso di “spreco” di risorse economiche o finanziarie, ma anche nel senso di spreco di risorse umane : un regime organizzativo improntato al rigido taylorismo, impedisce di fatto lo sviluppo delle risorse umane, delle competenze e, in definitiva, dell'innovazione, della qualità e del benessere del clima aziendale e così via. Sul medio e lungo termine, perciò, il sistema si riempie di “elementi tossici” che finiscono per uccidere lo spirito stesso con il quale era stato inventato il capitalismo moderno.

Egli offre uno squarcio sul tema della globalizzazione, senza i soliti luoghi comuni, ma con una lucidità e una documentazione notevoli. E' lui l'inventore dello slogan, citatissimo da tutti (anche senza sapere di chi è e perché sia stato coniato) : Think global, act local. Alcuni cenni al suo pensiero sono utili per capire il nuovo contesto che fa da sfondo alla "esplosione " della qualità come motore della competitività globale.

1. **Più cresce l'economia mondiale, più gli attori minori diventano protagonisti.** Si afferma il concetto di rete (Naisbitt parla di " reticolo "), di outsourcing (esternalizzazione), delaying (appiattimento attraverso la eliminazione dei livelli gerarchici), di smantellamento delle burocrazie. Si affermerà sempre più la sussidiarietà : " il potere dovrebbe stare nel punto più basso possibile dell'organizzazione "comportando agilità e leggerezza. Le organizzazioni (es, le aziende) da piramidi si trasformano sempre più (che piaccia o no a chi ha il potere) in lenti di contatto : sottili, aderenti, condivise dal più ampio spazio sociale possibile (stakeholders).. La globalizzazione amplifica enormemente l'assertività delle piccole comunità locali e il loro sogno di dimostrare la loro vitalità e la loro originalità.
2. **Più cresce la competizione più crescerà anche la cooperazione :** " Concorrenza e cooperazione sono diventate lo yng e lo yang del mercato globale " . Il pericolo che il capitalismo continui a interpretare l'economia di mercato come dominio incontrastato della competizione, che pur si ravvisa in alcuni sintomi della stessa new economy, non appare così scontato : le forze e le energie, comprese le comunità virtuali dei gruppi di interesse, come i consumatori organizzati, i movimenti antiglobalizzazione, la rete di movimenti e associazioni del terzo settore, la rinascita vigorosa delle lingue, identità e comunità locali, daranno altrettanta capacità di influenza alla cooperazione e alla solidarietà, in termini altrettanto globalizzati di quanto lo sia la concorrenza. Naisbitt sembra propendere su un bilanciamento " qualitativo " destinato a dare come " sintesi " , sul medio - lungo termine, una società più equilibrata (una specie di tertium) tra capitalismo e solidarietà.
3. **" L'idea che il governo centrale – un gigantesco mainframe – sia la componente più importante del sistema politico, è obsoleta "** . Le affiliazioni di tipo culturale, sociale e professionale stanno diventando sempre più importanti e protagoniste. " Quello che sta avvenendo è, in sostanza, una modifica dei modelli di potere : dallo stato all'individuo, dal verticale all'orizzontale, dalla gerarchia al networking " .
4. **" Le telecomunicazioni sono la forza trainante che crea l'immensa economia globale "** e , tuttavia, " rende le sue parti più piccole e più potenti " . La criticità non starà più nella soluzione di problemi tecnici, ma nello sviluppo delle capacità di comunicazione delle persone. Saranno le esigenze individuali a orientare il mercato.
5. **" Sarà il servizio non il marxismo, il socialismo o il comunismo, il futuro contraltare del capitalismo...**La preminenza della responsabilità individuale, nel business come in politica, porterà a un **codice di condotta universale** e ci atterremo tutti, sia individualmente che nei rapporti collettivi a standard di comportamento più elevati...Più grande e più impenetrabile è l'istituzione – azienda o ente pubblico – maggiore è l'entità delle violazioni all'etica " .

Affermazione questa che lascia molto spazio alla riflessione, proprio nel senso che ha, in un contesto così mutevole e impressionante, l'introduzione dei sistemi di qualità, con tutto il suo seguito di linee guida, di comportamenti, di scelte, di verifiche continue.

Come se non bastasse, Naisbitt apre uno scenario anche sulle cosiddette nuove egemonie culturali nel mondo, partendo proprio dall'Asia, che è la culla dei sistemi di qualità.

Naisbitt sviluppa e documenta uno scenario che comporta nuove egemonie nel mondo, anche in termini di tavole dei valori sia individuali che sociali, conseguenti al crescente influsso sul mondo attuale che ha e che avrà sempre in futuro il mondo asiatico, come il Giappone, ma anche la Cina e l'India.

Sia il pensiero confuciano, rivisitato oggi anche da una Cina in cerca di qualcosa che sostituisca il marxismo come " collante " nazionale, sia il pensiero induista e buddista, tenderanno a porre questioni cruciali alla visione dell'individuo e dei suoi rapporti con la società e lo stato che ha dominato fino ad oggi nel mondo occidentale : la famiglia, il lavoro e l'istruzione costituiscono tre fattori di priorità in queste culture asiatiche emergenti e , secondo Naisbitt, ben presto egemoni.

E cita Francis Fukuyama (autore del celebre testo " *La fine della storia* ") che sostiene : " L'essenza del confucianesimo cinese tradizionale non è mai stata il confucianesimo politico ; era il culto della famiglia ad avere la precedenza rispetto a tutte le altre forme di relazione sociale, compresi i rapporti con le autorità politiche In effetti, il confucianesimo costruisce una società

ordinata partendo dal basso e ponendo a fondamento della società i vincoli morali della vita familiare “ .

Giovanni Paolo II nella sua enciclica *Centesimus Annus* sembrò prefigurare questa specie di “ missione “ dei sistemi di qualità nel ristabilire un mondo sociale, economico ed ecologico più aderente alle aspettative dell’ essere umano e del suo sviluppo : “ Nelle precedenti fasi dello sviluppo, l’uomo è sempre vissuto sotto il peso della necessità : i suoi bisogni erano pochi, fissati in qualche modo già nelle strutture oggettive della sua costituzione corporea, e l’attività economica era orientata a soddisfarli. E’ chiaro che oggi il problema non è solo di offrirgli una *quantità* di beni sufficienti, ma è quello di rispondere ad una *domanda di qualità* : qualità delle merci da produrre e da consumare, qualità dei servizi di cui fruire, qualità dell’ambiente e della vita in generale “ (il corsivo è mio).

Conclusione :

Questa breve introduzione storica e filosofica per attirare l’attenzione degli allievi e degli auditors sul fatto che il compito di verificare ed assicurare la continuità della qualità in un organismo di formazione (così come di qualsiasi altra organizzazione) fa parte di questa “ cultura della qualità “ che ha radici in una prospettiva tutt’altro che tecnicistica : le norme, i reports, le certificazioni, le non conformità ecc. non debbono essere viste come un “ how do do it “ , ossia in termini di un bricolage ingegneristico (sia pure di lusso), dove c’è “una assoluta perfezione dei mezzi e una totale ignoranza dei fini “ (espressione di Einstein).

L’auditor ha, come primo compito della propria formazione il “ saper essere “, e poi il sapere e il saper fare.

Capitolo 3

Evoluzione dei sistemi di qualità e delle norme ISO

Cos'è la "Qualità"?

Spesso il termine "Qualità" lo intendiamo come caratteristica di un oggetto, come "valore" o ancora come sinonimo di "eccellenza". In realtà il concetto di qualità ha avuto un'evoluzione negli anni:

➤ Fino agli anni '50 per qualità s'intendeva il grado di conformità alle specifiche, cioè la percentuale di difetti sul totale dei pezzi, dei lotti o delle prestazioni, misurata al momento della consegna e della messa in servizio.

➤ Negli anni '50 si aggiunge alla precedente conformità al tempo zero il concetto di "affidabilità" ovvero una conformità nel tempo di utilizzo. L'affidabilità era l'insieme delle tecniche utilizzate per prevedere, migliorare e garantire il comportamento futuro del prodotto.

➤ Successivamente ci si è resi conto che per garantire in modo competitivo una buona qualità di prodotto, era necessario intervenire sui processi tecnico-organizzativi e sono stati messi a punto tecniche per valutare se l'organizzazione aziendale era in grado di dare fiducia nel fornire i prodotti e di migliorarsi in continuazione ⇒ qualità non solo di prodotto ma dell'organizzazione.

➤ Verso gli anni '70 si verifica un nuovo grande cambiamento: la qualità veniva intesa come soddisfazione del cliente, anche come soddisfazione del singolo cliente!

Di conseguenza le aziende/organizzazioni si trovano a fare i conti con:

- il cliente che fa confronti con i concorrenti e quindi accelera la conoscenza del mercato;
- i riferimenti che diventano più mobili, cambiano in relazione alle esigenze, quindi occorre offrire sempre più rapidamente qualcosa di più, non solo quello che si è già dato;
- la qualità che non è eccellenza in assoluto, ma esattamente ciò che serve, a date esigenze, in un dato momento;
- la soddisfazione del cliente che non è fatta solo di prodotto, ma, sempre più spesso, anche di servizio, di rapporto, di immagine, oltre che di prodotto.

E cos'è oggi la "Qualità"?

Una definizione molto pregnante dice :

Quality is :

meeting then exceeding

customer requirements

(expectations : implied and stated)

first time, every time

at the lower possible cost

involving everyone in the organization

in the processes

Esaminare con attenzione ciascuna delle parole adoperate, ci porta incontro ad una comprensione profonda della qualità nel suo insieme e nelle sue implicazioni : per l'organizzazione, per gli attori dell'organizzazione, per i fornitori , per i clienti, per l'ambiente esterno.

Il concetto di meeting significa : "andare incontro" o incontrare, che sottolinea un "movimento" che si fa "verso" qualcuno, concetto che usiamo anche nella nostra vita quotidiana, quando, parlando di amore o di solidarietà o di affetto sincero o di simpatia, diciamo appunto "occorre andare incontro alla persona che amiamo, alla persona a cui vogliamo dare una mano, alla persona

che ha bisogno di qualcosa, sia che si tratti di un bisogno di amore, di affetto, di compagnia, di stima, di empatia ecc.

Ma “meeting” ha anche un significato più tecnico : significa “eguagliare”, ossia fare in modo che quello che noi “diamo” a qualcuno sia commisurato a quello che lui desidera da noi, in modo che quello che gli offriamo o gli forniamo (se si tratta di un bene o di un servizio) non sia “di meno” di quello che lui desidera, si aspetta o lo soddisfa”.

Dunque, la prima regola della qualità è che quello che noi diamo, offriamo (forniamo, vendiamo ecc. a seconda del campo in cui siamo implicati) sia “almeno “ uguale o pari a quello che viene richiesto : questo si chiama “requisito minimo” per la qualità della relazione, del servizio, della fornitura, Se perciò noi diamo qualcosa che sia, anche solo di pochissimo, “meno” di quello che il nostro “cliente” (utente, interlocutore, partner di una relazione amorosa ecc.), non c’è qualità, ma c’è quello che, nel linguaggio dei sistemi di qualità si chiama “non conformità”. Può essere una non conformità lieve, magari anche appena percepibile, oppure una conformità grave, che rovina l’equità dello scambio e genera insoddisfazione, delusione, risentimento, amarezza, e, nei casi di una relazione di acquisto o di natura economica, lavorativa, operativa ecc. genera frustrazione, reazione negativa, rabbia, rivendicazione, e non raramente “ritorsione”., come ci insegnano gli studi sulla teoria dei giochi.

Naturalmente questa mancata soddisfazione è la causa prima della perdita di fiducia nell’altro, tanto che sia un fornitore (un venditore di auto, di stampanti, di lavatrici o di telefonini) che un partner o un collega di lavoro o un capo o manager della organizzazione in cui lavoriamo o un amico o amica con cui andiamo ad una festa o ad una gita. Oppure infine, nei rapporti amorosi e sessuali : qui la finezza e la accuratezza di una relazione di “reciprocità” pienamente soddisfacente è purtroppo abbastanza rara e viene raggiunta con un impegno che risvegli nel partner una sensibilità e una attenzione che lo induca ad un vero “meeting” e non ad una relazione asimmetrica (opportunistica, egoistica e sgradevole, senza contare caratteristiche ancora peggiori, come le relazioni aggressive, che sfruttano e violentano la persona a cui sono rivolte).

Exceeding : nel momento in cui noi “assicuriamo” la base minima della qualità che è il “meeting” , l’andare incontro e stabilire alla pari la relazione di scambio, i sistemi di qualità introducono il concetto anche di un “superamento” del livello o del grado con cui il destinatario o beneficiario del nostro servizio, del nostro prodotto, della nostra relazione si aspetta di essere servito, di avere la fornitura del prodotto che lo soddisfi o della relazione che viene stabilita. In questo caso, colui che dà il servizio, o offre un prodotto, o crea un oggetto, o prepara una cena, o l’atmosfera di un incontro amoroso, fa “oltre” le aspettative : allora vi è qualcosa che “sorprende”, che non ci si aspetta, che coglie un bisogno o un desiderio non espresso. Allora il grado di soddisfazione (di piacere, di gioia ecc.) è molto più alto.

E qui i padri della qualità lo sottolineano per tutto quello che si riferisce al mondo organizzato, sia nelle aziende di produzione che nel mondo dei servizi : è qualcosa che non ha nulla di materiale, ma è essenzialmente immateriale e intangibile, che genera una emozione in più rispetto alla pura e semplice soddisfazione o appagamento.

La cosa sorprendente è che spesso consideriamo alcuni “dettagli”, anche apparentemente di poco valore, per esempio in un servizio di accoglienza e ospitalità alberghiera, ad uno sportello di un ufficio pubblico, che riescono a dare più gioia di quanto questi dettagli possano fare prevedere (diciamo così) “ a freddo.

Del resto, anche nei giochi di seduzione, quasi sempre sono i “dettagli” nella relazione che la fanno “volare” oltre : il gesto di aprire la portiera dell’auto, la piccola sorpresa di un messaggio inatteso, il regalo anche di poco conto, ma che sottolinea che ci si è ricordati di noi....Quante prove abbiamo di questa verità : **i padri della qualità non hanno fatto altro che tradurla in un “sistema” complessivo e più generale, applicato a tutto il mondo delle organizzazioni e delle relazioni sia personali che economiche.**

Naturalmente il punto centrale di tutto il sistema sono i **“customer requirements”** ossia le **“esigenze del cliente”**.

E qui siamo in pieno nell'aspetto specifico che differenzia i sistemi di qualità da tutte le teorie organizzative precedenti : fino al momento storico in cui i sistemi di qualità si sono affermati nel mondo delle organizzazioni e delle imprese, tutte le teorie organizzative dedicavano la loro attenzione e le loro ricerche “prevalentemente” (e alcune esclusivamente) alla soluzione della relazione impresa-lavoratore, ossia la relazione “dialettica” e in tensione permanente tra la direzione che volevano imprimere all'organizzazione o all'impresa (o alla relazione) gli interessi specifici di chi la possedeva (imprenditore, azionisti) o di chi la dirigeva in nome e per conto dei proprietari o “padroni” (come si diceva un tempo, anche se tale espressione non è per niente obsoleta, con i tempi che corrono) e gli interessi, i bisogni, le aspettative (tanto economiche, quanto, soprattutto, psicologiche e morali) di coloro che operavano dentro l'organizzazione o l'impresa per produrre, vendere, fornire il servizio ai clienti ecc.

Dal taylorismo (che ha trovato nel fordismo la sua espressione più raffinata e generalizzata) fino alle teorie della relazioni umane, e poi delle risorse umane, e poi delle teorie della contingenza e così via, si cercava il metodo più adatto (o che si riteneva più adatto) per ottenere il punto di equilibrio tra le esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione (per esempio l'efficienza, l'ottimizzazione, il profitto...) e gli obiettivi delle persone che vi operavano : il fordismo sostiene che la soluzione è improntata ad uno stile one up, one down, ossia che si raggiunge l'equilibrio in modo sostanzialmente impositivo, facendo leva sul fatto che la forza lavoro ha comunque “bisogno” dello stipendio e in cambio di questo si organizza il lavoro in modo tale da ottenere il massimo grado di efficienza con un uso delle persone simile a quello di un esercito : è infatti il modello dell'esercito introdotto da Federico di Prussia quello che ispirò la stessa organizzazione delle fabbriche e delle manifatture fin dagli albori dell'epoca industriale.

Naturalmente questo modello diede prova di successo solo in parte : con il tempo, la condizione dei lavoratori sia delle imprese che della burocrazia pubblica, generò proteste prima confuse e disorganizzate, e pertanto facilmente repressi, ma poi sempre più ampie e generalizzate. Il taylorismo e il fordismo mostrarono i loro limiti in modo clamoroso, persino sul piano della tanto decantata efficienza, al punto che studi un po' più attenti sul modo di lavorare effettivo delle persone, come gli studi compiuti da Elton Mayo, dimostrarono che il mito della efficienza era più raggiungibile se le persone al lavoro venivano in qualche modo coinvolte nei loro aspetti anche psicologici e non solo nelle loro performance o prestazioni operative. Viene scoperta l'importanza della “motivazione” e, sia pure in modo ancora timido ed embrionale, della qualità del clima organizzativo.

Ovviamente, il mondo del management (e con esso della proprietà), si adattò ai nuovi suggerimenti delle teorie organizzative diverse dal fordismo : l'interesse per il profitto, non appena si documentò che con una organizzazione più attenta ai lavoratori, con una remunerazione più adeguata e con altri accorgimenti relativi ad aspetti sociali ed ambientali, si ottenevano migliori risultati produttivi (oltre che di immagine esterna e di fidelizzazione interna), spinse il mondo delle organizzazioni e delle imprese ad adottare le nuove teorie, sia pure in modo graduale, talvolta anche manipolatorio, ossia in modo tale da “usare” queste teorie e gli accorgimenti da esse proposti come “lubrificante” di un sistema che, nella sua essenza o nel suo nocciolo duro, rimaneva tuttavia improntato ad un gioco al dominio e allo sfruttamento “dolce”. La storia del movimento operaio e dei sindacati (prima che anche questi diventassero a loro volta pure espressioni di potere lobbistico come sono sostanzialmente ora, considerando che la classe operaia e i dipendenti delle organizzazioni sia pubbliche che private sono ormai abbandonati a se stessi, mentre i sindacalisti si curano molto di più dei giochi di potere e di “benefits” per loro stessi che non dei lavoratori), testimonia la durezza con cui questi passaggi sono avvenuti. Non è stato regalato mai niente.

In parte occorre dire che le ricerche degli esperti e degli studiosi delle organizzazioni hanno contribuito ad un miglioramento tangibile, anche se occorre non esagerare sulla onestà e sincerità con la quale molti di questi esperti hanno condotto le loro ricerche o proposto i loro suggerimenti :

basti pensare all'uso che molti di questi esperti hanno fatto della loro scienza, per offrire al contrario strumenti più raffinati di manipolazione del consenso, sia dei lavoratori che, soprattutto, dei consumatori. Il numero di "esperti" che hanno venduto la loro scienza per usare "trucchi" o espedienti utili a chi voleva "vendere" un prodotto, o un servizio, o una idea politica, o una idea religiosa (basti pensare al numero esorbitante di sette religiose condotte da abili guru privi di scrupoli) è molto più alto di quelli che hanno cercato di infondere in modo serio, attendibile e creativo uno stile di gestione delle risorse umane più conforme alla dignità delle persone, ai principi morali della vera civiltà.

E i sistemi di qualità che i "padri" (soprattutto Deming) hanno proposto, minano dalle fondamenta la validità presunta di tutti i sistemi organizzativi precedenti in un punto centrale : **mentre tutti i sistemi precedenti cercavano, come abbiamo già detto prima, la soluzione "all'interno" dell'organizzazione, con un modello di pensiero che definiremmo "convergente", essi trovarono che la "vera" soluzione era "all'esterno della organizzazione" e non dipendeva né dalla disponibilità o meno, dalla intelligenza morale o meno, dei managers, degli imprenditori, o dei dirigenti delle burocrazie, né dipendeva dai lavoratori e dal loro atteggiamento più o meno collaborativo, ma dipendeva in primo luogo e per un grado elevatissimo di importanza dal "cliente" esterno, ossia dal giudizio che il mercato, costituito dalla massa dei clienti di quel prodotto o di quel servizio, dava nel momento in cui decideva di investire una parte del proprio denaro o del proprio potere di acquisto (e quindi di propensione, di gradimento, di fidelizzazione ecc.) in quel bene o in quel servizio.**

A nulla valgono perciò tutti gli sforzi di "efficienza" che una impresa o una organizzazione compiono per organizzarsi al meglio, se poi il "risultato" di tutto questo sforzo e di questo impegno non riceve il gradimento di coloro ai quali è destinato.

Anzi : più una macchina è efficiente, più corre il pericolo di produrre di più qualcosa che non serve a nulla e che non ottiene il consenso di coloro a cui è destinata : perdere di vista questo fattore, è fatale. E lo è stato e lo sarà sempre, sia per il settore privato che per quello pubblico : esistono infatti, anche nello stato, come nelle professioni, nelle imprese e nei servizi, casi di efficienza assolutamente straordinaria (un esempio lo è la nostra Protezione Civile), ma che in realtà non genera alcun effetto reale e non incide in modo efficace nel risolvere i problemi o nel dare soddisfazione ai clienti o utenti sul lungo periodo. E poi molte organizzazioni si muovono (per esempio alcuni partiti) con un modello che abbiamo definito prima "effetto Potemkin".

Allora i padri della qualità vanno apprezzati proprio per questo "salto" di qualità che il loro pensiero creativo ha generato e poi diffuso in tutto il mondo (almeno quello più civile). Che poi le cose oggi non vadano bene come sarebbe auspicabile, non dipende certo dal fatto che non abbiamo escogitato una soluzione vera e autentica : dipende sempre dall'uso che si fa di un modello, di una teoria, di un suggerimento.

E questo nuovo spirito è riuscito a penetrare, sia pure in ritardo, persino nella Pubblica Amministrazione, dove sono state introdotte misure crescenti di "attenzione" al cittadino, con gli Uffici di Relazione con il Pubblico, con l'introduzione delle Certificazioni di Qualità ISO⁴, delle Carte dei servizi, dei Bilanci Sociali, delle Norme di Certificazione Etica SA 8000 o della Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale dell'Impresa).

La cosa che colpisce nella storia dei Sistemi di Qualità è proprio il motivo per il quale Deming, che ne aveva trovato i fondamenti scientifici negli Stati Uniti all'inizio degli anni quaranta, non venne accettato dal management americano e dalle imprese di quel tempo : il metodo o modello che egli induceva a considerare, sulla base delle sue scoperte statistiche sul grado di "sprechi" che il sistema fordistico produceva (perché non considerava come elemento essenziale la soddisfazione del cliente, ma i "tempi e i metodi" di lavorazione sul pezzo), comportava una vera e propria rivoluzione che "appiattiva" l'importanza delle "gerarchie" e delle catene di comando e controllo, esigeva il

⁴ Attualmente in vigore come Norme ISO 9000 : 2008, ultima edizione.

coinvolgimento dei lavoratori, considerati protagonisti attivi e responsabili del miglioramento continuo dei “pezzi”, pretendeva di assegnare un ruolo preminente ai consumatori ai quali rivolgersi con rispetto e con lealtà, senza trucchi.

Tutto questo per la mentalità dominante di allora era intollerabile e insostenibile. Questo provocò in Deming la decisione di rimanere in Giappone, dove le sue idee trovarono una ospitalità più aperta e incondizionata.

La cosa curiosa è che il “fordismo”, abbandonato dal mondo industriale avanzato dell’Occidente (almeno in gran parte), è diventato la soluzione storicamente più adottata, più diffusa e tuttora imperante, in quella parte del mondo, ampiamente maggioritaria, in cui vige ancora oggi un sistema di sfruttamento spietato delle persone, senza alcuna considerazione della loro dignità, delle loro capacità, del loro sviluppo personale e persino delle loro necessità vitali, come in Cina, campione del fordismo più accanito e feroce di tutti i tempi, grazie al quale i prezzi di produzione sono bassissimi, ai lavoratori non è permesso il benché minimo cenno di rivendicazione o di protesta, ai contadini delle aree rurali viene imposta una catena di comando di burocrati e funzionari di partito che a loro confronto i padroni delle fabbriche dell’ottocento sono autentici campioni di umanità e di onestà : gente che abusa, ruba, impunita e protetta dal partito, che, pur dicendosi “comunista”, è tutto al di fuori che orientato agli interessi dei lavoratori, dei contadini e dei cittadini. E’ una novità clamorosa che, con un matrimonio inatteso tra il peggiore comunismo e il peggiore capitalismo, sia nata una potenza economica che sta generando un crescente impoverimento di molte aree dell’occidente più evoluto, il quale, per far fronte a tale sfida, è tentato o di ritornare al vecchio modello che in Cina sta imperando anche con l’aiuto della polizia, del partito e dell’esercito, se occorre, oppure “delocalizzando” in Cina o in paesi nei quali il vecchio modello (sfruttamento intensivo e bassi salari) sia ancora possibile, come in certi paesi dell’est Europa o del sud del mondo. **Con il modello cinese, assistiamo ad un salto indietro di 200 anni nella organizzazione del lavoro e nella gestione delle “risorse umane” : tale e quale all’Inghilterra descritta da Marx, che, se tornasse, non crederebbe ai propri occhi, visto che il comunismo è arrivato allo stesso stile del capitalismo barbaro che gli fece scrivere il Manifesto della rivoluzione proletaria. La Cina esaurisce, perciò, il periplo completo verso il ritorno al capitalismo peggiore e più primitivo.**

Siamo di fronte ad una escalation che porterà ad un peggioramento e ad una regressione complessiva della qualità del mondo e della civiltà, quasi un secondo feudalesimo pauperistico, il feudalesimo delle caste e dei servi della gleba, dell’arbitrio dei pochi e della povertà dei moltissimi, come nel mondo successivo alla caduta dell’impero romano, allorché il livello di benessere e di reddito scese a meno di un quinto nel giro di cento anni o poco più, e tornò al medesimo livello del quarto secolo dopo Cristo solo nel 1200, ossia 900 anni dopo. Non oso neppure immaginare che tipo di mondo sarà quello che, entro poche decine di anni, diventerà simile a quello dell’Europa nel 5° secolo dopo Cristo, in lista di attesa, per almeno 8 o 9 secoli, si ritornare allo stesso livello di benessere che abbiamo noi oggi, ancora per poco.

Tornando al commento della definizione di qualità, troviamo quindi quella espressione : **stated and implied expectations**, ossia le aspettative esplicite ed implicite, che abbiamo già commentato come il segno più preciso di un avvio verso una qualità sempre più elevata fino a raggiungere l’eccellenza, quando quello che riceviamo o otteniamo è sistematicamente “più” di quello che ci aspettiamo.

E che senso può avere la frase : **first time, every time** ? Non è forse sufficiente dire “every time” ? Non proprio : l’espressione first time (la prima volta) attira la nostra attenzione sul fatto che psicologicamente la prima impressione (la etologia parla di “imprinting”) è fondamentale per dischiudere da parte nostra una disponibilità e una “sintonia” più profonda con quello che ci viene dato o venduto o proposto. E siccome c’è sempre il rischio che la prima impressione sia fasulla, ecco allora aggiungere “ every time”, ogni volta. Ma è di generale convincimento che la prima volta ha in noi un effetto non paragonabile a quello che proviamo tutte le altre volte. In questo senso ci

aiuta l'esperienza, ben nota, della natura delle emozioni che hanno in noi le prime fasi dell'innamoramento. Anche se successivamente è necessario porre attenzione ad una "verifica" (Deming la chiama "check") della qualità e della sua continuità : in tutte le cose, occorre fare il tagliando, anche in quelle che al primo momento ci sembrano del tutto graditissime e soddisfacenti.

At the lower possible cost : è chiaro che non basta che una cosa sia gradita, soddisfacente o incontri pienamente (o superi) le nostre aspettative. Essa deve essere anche "conveniente" rispetto al suo costo, ossia all'investimento che devo fare per averla. E qui anche nelle relazioni di coppia si nota un crescendo di criticità, man mano che ci si allontana dagli effetti dell'innamoramento : gli inizi l'investimento sembra leggero e soave, ma con il tempo ci si accorge che l'investimento (in tempo, in lavori domestici, in fatica, soprattutto da parte della donna) aumenta, che il costo si fa eccessivo, che la delusione comincia a serpeggiare, che la frustrazione cresce, e se non si trovano nuovi punti di equilibrio la relazione si spezza e ci si rivolge ad altri "fornitori".

Quindi alcuni Padri della qualità (in particolare Masaaki Imai) hanno concentrato la loro attenzione sui modi con cui adottare i sistemi di qualità, creando il modo più intelligente per "ridurre " i costi : il metodo Kaizen è quello che appare convincente, sotto questo profilo. E prima di esso, l'adozione di circoli di qualità introdotti da Kaoru Ishikawa.

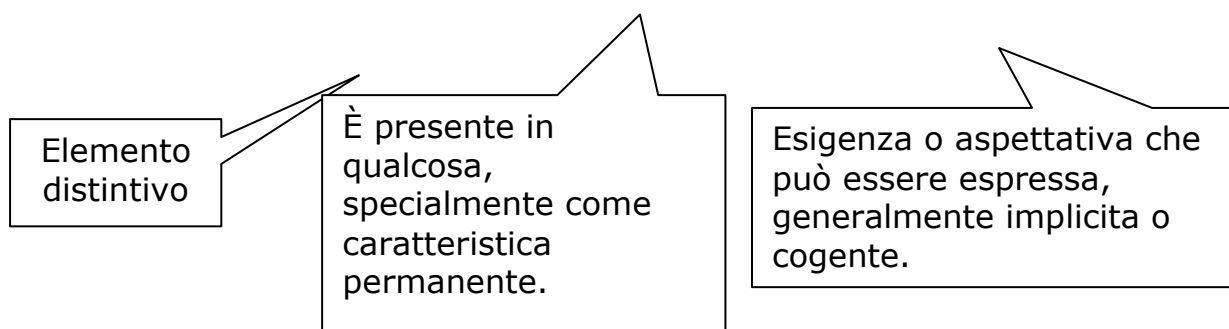
Infine, ed è anche questo uno degli elementi centrali dei Sistemi di qualità, il principio in base la quale l'organizzazione deve coinvolgere tutti e ciascuno nei processi : **il coinvolgimento** significa motivazione, significa interesse personale, significa uso delle proprie facoltà non solo "muscolari" o manuali, puramente esecutive e di routine, ma anche intellettuali, culturali e morali, significa fare di ogni lavoratore, magari solo in modo semplice, una persona creativa e attiva, propositiva, consapevole, informata, responsabilizzata.

Tutto questo, alla luce di una gestione della organizzazione non tanto per "prodotti", quanto per "processi" : è il processo reale, identificato nel quadro di una "catena " del valore (ossia di quello che viene prima, durante e dopo il mio lavoro sul "pezzo", o sulla "pratica" o sul "servizio") che va esaminata come flusso (flow), come un tutto integrato e interdipendente : ecco allora affacciarsi tutta la problematica del lavoro di team, del team building, del concetto di "direzione" che non è più al vertice di una piramide, ma al centro di una "lente" di contatto, di una "lean organization" ossia di una organizzazione leggera, flessibile, con uno stile di leadership che è più un coaching che una autorità : con meno capi e più leaders (direbbe l'ultimo dei Padri della Qualità, Tom Peters), sapendo che tutti i leaders sono capi, ma non tutti i capi sono con ciò dei leaders.

Le norme ISO :

La norma UNI EN ISO ,che è la norma che contiene i termini e le definizioni inerenti la qualità, definisce la "qualità" come:

"grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti"



Il termine “qualità” può essere utilizzato con aggettivi quali “buona”, “pessima”, “scarsa”, ecc.

L’ISO (International Organization for Standardization) ha definito nel 1986 la normazione o definizione di standard come “l’attività svolta per stabilire, relativamente a problemi effettivi e potenziali, disposizioni per gli usi comuni e ripetitivi, miranti ad ottenere l’ordine migliore in un determinato contesto”.

Di conseguenza, la norma è un documento, prodotto mediante consenso, e approvato da un organismo riconosciuto, che fornisce, per usi comuni e ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche, relative a determinate attività o a loro risultati, al fine di ottenere il miglior ordine, in un determinato contesto.

Una norma dovrebbe basarsi su comprovati risultati scientifici, tecnologici e sperimentali e mirare alla promozione dei migliori benefici per la comunità.

L’attività normativa viene svolta ancora prevalentemente a livello nazionale, ma esistono da decenni delle organizzazioni internazionali che hanno lo scopo di promuovere lo sviluppo della normazione e l’armonizzazione delle norme nazionali, al fine di agevolare gli scambi economici a livello mondiale.

Per motivi che possiamo definire storici, esistono ad ogni livello due organizzazioni: una per il settore elettrico e una per tutti gli altri settori.

A livello mondiale opera l’ISO, fondata a Londra nel 1947, alla quale aderiscono gli enti normatori di 96 Paesi; essa ha lo scopo di promuovere la normazione nel mondo, al fine di facilitare lo scambio di beni e servizi e di sviluppare a livello mondiale la collaborazione nei campi intellettuale, scientifico, tecnico ed economico. L’attività dell’ISO si estende a tutti i settori ad eccezione di quello elettronico ed elettrotecnico, a cui fa capo invece il IEC (International Electrotechnical Commission).

Per rendersi conto delle dimensioni di queste organizzazioni, basta pensare che ai lavori dell’ISO prendono parte ogni anno oltre 20.000 tecnici di tutto il mondo, organizzati in circa 200 Comitati Tecnici, oltre 700 sottocomitati e oltre 2000 gruppi di lavoro.

In Italia operano l’UNI (tutti i settori industriali escluso il settore elettrotecnico) e il CEI (Comitato Elettrotecnico Industriale), entrambe associazioni dotate di riconoscimento giuridico. La loro attività consiste nell’elaborare, pubblicare e diffondere norme, promuovere iniziative di diffusione e cultura nel settore normativo e mantenere i rapporti con i corrispondenti organismi europei e mondiali. L’ultima edizione riveduta è quella del 2008.

Questi organismi sviluppano e mettono a punto le norme con la cooperazione, il consenso e l’approvazione di tutte le parti interessate e devono essere fondate su comprovati risultati scientifici, tecnologici o sperimentali, fornendo dei requisiti che caratterizzano in tutto il mondo l’oggetto della norma.

Per fare un esempio, quando parliamo della norma UNI EN ISO 9001, vuol dire che, sulla base di un determinato iter, è stato raggiunto un accordo su come deve essere un SGQ (Sistema di Gestione della Qualità) e questo “come” è valido per tutti quelli che decidano di adottarlo e di farlo riconoscere all’esterno della propria organizzazione.

La conformità è intesa come la rispondenza di un prodotto, processo o servizio ai requisiti specificati (ad es. quelli previsti da una norma come la ISO 9001). Per far “riconoscere” la conformità del proprio SGQ, un’organizzazione può ricorrere alla “certificazione”.

Gli scopi della normazione sono:

- facilitare gli scambi;
- migliorare l’economicità generale e la produttività, sia a livello aziendale che nazionale ed internazionale;
- facilitare la comunicazione tecnica e la mutua comprensione;
- garantire la sicurezza delle persone, la difesa dell’ambiente, ridurre i rischi, etc.;
- salvaguardare gli interessi dei consumatori e quelli della collettività;

- agevolare ed accelerare l'aspetto legislativo sia a livello di nazioni che di comunità di gruppi di nazioni;
- migliorare la qualità della vita.

I vantaggi della normazione per l'impresa sono:

- ridurre il bisogno di comunicazioni particolari tra progettisti, disegnatori e produzione;
- ridurre il tempo per trasferire le informazioni al nuovo personale tecnico;
- (negli approvvigionamenti) stabilire un linguaggio comune tra venditore ed acquirente, riducendo il tempo della contrattazione;
- (negli approvvigionamenti) ridurre i tempi di consegna;
- (nella qualità) diminuire i rischi e semplificare i controlli;
- (nei magazzini) ridurre la manipolazione dei materiali;
- (in produzione) favorire l'automazione e ridurre le prove speciali;
- (in esercizio) diminuire il numero e la complessità dei manuali di manutenzione.

Per sottolineare che la "revisione" delle norme obbedisce al principio del miglioramento continuo stabilito da Deming e dagli altri Padri della Qualità, bastano pochi accenni.

Alcune differenze e peculiarità della norma UNI EN ISO 9001:2000 e 9001:2008⁵ rispetto alla UNI EN ISO 9001:1994⁶.

Le nuove versioni della norma ha puntato sui seguenti obiettivi:

- maggior aderenza alle attività aziendali;
- applicabilità a tutti i tipi di prodotti e di servizi;
- applicabilità a tutte le dimensioni aziendali;
- compatibilità con le attuali norme;
- compatibilità con la ISO 14001 (norma che definisce i criteri per i Sistemi di gestione Ambientali);
- base delle esigenze settoriali;
- facilità di comprensione;
- traducibilità.

Le peculiarità della norma possono essere così riassunte:

- approccio per processi;
- maggior "amichevolezza";
- minor caratterizzazione "manifatturiera";
- maggior compatibilità con le altre norme gestionali;
- introduzione del miglioramento continuativo.

Definizione e distinzioni tra accreditamento, certificazione, TQM

L'accreditamento :

E' il procedimento con cui un organismo riconosciuto attesta formalmente la competenza di un organismo o persona a svolgere funzioni specifiche.

Esiste l'accreditamento di:

⁵ I mutamenti o modifiche tra le ISO 9001 : 2000 e le ISO 9001 : 2008 sono per lo più stilistiche e di vocabolario e comunque sono ben evidenziate nel testo che è distribuito.

⁶ Sulla evoluzione delle norme fino alle norme ISO 9000 : 2000, è disponibile un quadro sinottico tratto dal Dizionario della Qualità, edito da Il Sole 24 ore.

- sistemi di laboratorio: riconoscimento formale della idoneità di un laboratorio ad effettuare singole prove o determinati tipi di prove;
- sistemi di certificazione: riconoscimento formale della idoneità di un ente di certificazione di prodotti, sistemi di gestione aziendali o persone a svolgere la propria funzione.

La certificazione :

La certificazione è la procedura con cui una terza parte (organismo pubblico o privato) dà assicurazione scritta che un prodotto, processo o servizio è conforme ai requisiti specificati (requisiti MINIMI della norma di riferimento).

La terza parte è una persona o un organismo riconosciuto come indipendente dalle parti coinvolte relativamente all'oggetto in questione. Le parti coinvolte possono essere ad esempio il fornitore e il cliente.

La procedura di certificazione viene definita dall'Organismo di certificazione in base a specifici criteri.

Il Total Quality Management :

Elaborato da Juran e Feigenbaum, il sistema di controllo e/o di gestione totale della qualità implica un passo ulteriore rispetto alla stessa certificazione : si ricerca l'eccellenza e ci si confronta, attraverso un benchmarking (collaborativo, competitivo e interno) con le best practices (con i migliori della classe). E' applicato sotto forma di Premio di Qualità che in Giappone è il Premio Deming, negli Stati Uniti il Premio Malcom Baldrige Award e in Europa l'European Quality Award.

Benchmarking :

“ A process for rigorously measuring your performance versus the best-in-class companies and for using the analysis to meet and surpass the best-in-class “

La tecnica del benchmarking deve la sua diffusione e la sua popolarità al Premio Malcom Baldrige National Award americano : quando gli americani, all'inizio degli anni '70, adottarono i sistemi di gestione totale della qualità (TQM), dopo aver percepito che erano questi a giustificare la crescente competitività dei prodotti , il benchmarking rappresentò la pratica più coerente con la nuova visione introdotta dai SQ (la ruota di Deming : PDCA).

Deming stesso, nel definire l'importanza del benchmarking, utilizzò una espressione umoristica e paradossale : “ Non siete obbligati a farlo : sopravvivere non è un dovere “.

La parola benchmarking in origine era utilizzata in topografia : indicava un segno distintivo, tracciato su un muro o su un albero, una pietra, un edificio, per dare un riferimento alla posizione o all'altezza di un osservatore, sia per i rilievi che per le maree, le inondazioni ecc. Ora è sinonimo di “ confronto sulle best practices “ di una organizzazione, un'azienda, un team, un organismo di formazione...

Esso è coerente con la struttura integrata : democrazia, economia di impresa, libera concorrenza, almeno fino a che l'eliminazione fisica dei concorrenti , soprattutto se migliori di noi, verrà ancora (speriamo a lungo) considerata illegale.

Al contrario, un modello intelligente e tipico di “ società aperta “ (Karl Popper) è appunto il benchmarking : imparare da altri, rispettare la concorrenza, là dove essa è stata o è più creativa, più geniale, più competitiva di noi, e stabilire delle gare aperte.

Oppure imparare da altri, che non sono nostri diretti concorrenti (forse è il benchmarking più facile) per vedere in quali settori o fattori produttivi, organizzativi, gestionali ecc. essi hanno conseguito progressi significativi ed esemplari.

A parte queste considerazioni generali, che ci porterebbero molto lontano, il benchmarking è in ogni caso una soluzione onorevole e bella per il management di una azienda che vuole crescere e non solo vivacchiare fin che dura.

I vantaggi del benchmarking sono molteplici. Li riassumiamo :

- Soddisfare le attese dei clienti
- Applicare le soluzioni vincenti a livello di settore
- Incrementare la competitività
- Determinare obiettivi pertinenti, realistici e raggiungibili
- Sviluppare una accurata misurazione della produttività
- Creare supporto e slancio per un cambiamento culturale interno
- Definire e affinare le strategie
- Prevedere l'insuccesso
- Monitorare l'efficacia del vostro piano di qualità
- Attuare politiche di reengineering più profonde
- Sviluppare il problem solving
- Sviluppare la creatività e l'innovazione

Esso è infatti di vari tipi:

- Interno : tra reparti o divisioni o stabilimenti diversi dello stesso gruppo o holding. Facile da realizzare, porta sicuramente dei vantaggi visibili e tangibili entro meno di 6 mesi dalla sua applicazione. Punto debole usuale : la resistenza del top management.
- Competitivo : tra aziende concorrenti. Non è di facile attuazione ed è abbastanza difficile convincere i concorrenti a collaborare. Di solito lo si fa sulla base di dati indiretti : ottenuto osservando i concorrenti, visualizzando e commentando i loro risultati, scoprendo le cause del loro successo..
- Collaborativo : consiste nell'isolare l'ambito preciso in cui tutte le aziende (per es, di un settore omogeneo, di un distretto, di un'area produttiva) decidono di mettere in comune le "best practices " e l'ambito in cui decidono di essere o rimanere concorrenti : l'equilibrio tra cooperazione e competizione è un esempio di molti consorzi, gruppi o " distretti " di successo.
- Ombra : è effettuato a insaputa del concorrente. E' rischioso, non solo o non tanto per gli aspetti non sempre trasparenti che esso comporta (per es. spionaggio industriale), ma anche per le difficoltà di " adattamento " della imitazione (copiare sembra facile, ma basta copiare male anche solo un dettaglio per avere poi un insuccesso clamoroso)
- Funzionale : Un modo per realizzarlo è quello di scoprire una eventuale ASA (area strategica di affari) in cui uno scambio permette ad " ambedue " di avvantaggiarsi rispetto ad un terzo che è in grado di mettere in seria difficoltà le rispettive quote di mercato

Perché il benchmarking, previsto in forma di workshop , abbia pieno successo, occorre predisporre le condizioni o i requisiti migliori (benchmarking del benchmarking!) :

- Impegno totale e incondizionato del top management : tutto il team deve essere impegnato e coinvolto e capace di coinvolgere il personale
- Disponibilità al cambiamento e all'accoglienza (anche autocritica) di idee nuove, suggerimenti, soluzioni alternative, opzioni
- Conoscenza completa della propria azienda : talvolta il top management non conosce bene neppure la propria azienda, oppure la conosce ma ne rimuove gli aspetti più sgradevoli, soprattutto quelli che mettono in evidenza proprio i limiti dei managers
- Scelta del tipo di benchmarking : suggeriamo di realizzare il workshop con il benchmarking funzionale (ossia con le best practices di un'azienda non concorrente), ma di farlo precedere

con sessioni di benchmarking interno e un benchmarking competitivo “ indiretto “ con il concorrente più ostico entro il proprio sistema competitivo

- Scelta della ASA (delle ASA) critiche essenziali : non più di due, anche per i limiti di tempo.
- Decisione del CdA di adottare il benchmarking in forma sistematica : elaborare una matrice a doppia entrata, con in riga le ASA o i fattori aziendali sui quali si percepisce o si avverte l’urgenza e/o l’opportunità di un benchmarking (miglioramento) e in colonna i possibili partners con i quali esercitare il benchmarking.

Esempio :

Tipo di benchmarking : <input type="checkbox"/> <i>Interno</i> <input type="checkbox"/> <i>Competitivo</i> <input type="checkbox"/> <i>Collaborativo</i> <input type="checkbox"/> <i>Funzionale</i>	Possibili aziende o organizzazioni partners								
Aree o fattori aziendali oggetto del b.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gestione risorse umane									
2. Qualità									
3. Ciclo operativo									
4. Marketing strategico e trading									
.....									

Capitolo 4

Profilo dei Padri della qualità: da Shewhart a Masaaki Imai

WALTER A.SHEWHART (1891 – 1967)



Nato nell' Iollinois (USA), si è laureate all'Università dell'Illinois e successivamente ha ottenuto il dottorato in Fisica all'Università della California nel 1917. Lavorando alla Western Electric come ingegnere, era in grado di dare un serio contributo al problema più importante : affidabilità delle attrezzature sepolte sotto terra. Le schede di controllo create da lui erano usate per differenziare le variazioni intenzionali da quelle casuali. Egli studiò la distribuzioni casuali dei fenomeni aleatori e la variabilità riconoscibile che sussiste nei processi manifatturieri. Secondo Shewart riducendo la variabilità si ottiene un equivalente miglioramento della qualità. Più tardi ha lavorato alla Bell Telephone Laboratories fino alla pensione avvenuta nel 1956. Ha scritto numerosi articoli e libri, tra I quali I più significativi sono Economic Control of Quality of Manufactured Product nel 1931, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control nel 1939. E' considerato il "capostipite" del controllo di qualità.

WILLIAM EDWARDS DEMING (1900 –1993)



*“ Learning is not compulsory, neither is survival”
(E.W.Deming)*

William Edwards Deming, eminente studioso e riconosciuto tra i padri della qualità del management, nacque negli Stati Uniti nel 1900 a Sioux nell'Iowa. Si laureò in Fisica a Yale (PhD). Statistico di fama mondiale, specialista nel campionamento, noto per il cosiddetto ciclo PDCA o “ruota di Deming” (ossia Plan-Do-Check-Act), ha dato importanza alla nozione di variabilità dei processi e al concetto schematico della loro gestione. Seguì le tecniche statistiche di Walter Shewart e iniziò a svolgere dei corsi per spiegarne i metodi agli ingegneri e progettisti sia negli USA che in Canada. Tuttavia, il suo approccio, proteso a introdurre una verifica e un controllo accurati sulle procedure organizzative e produttive, non ebbe un effetto significativo, sia perchè nel mercato del boom economico qualsiasi cosa venisse prodotta veniva venduta – con o senza controlli statistici o di qualità, sia perchè questo approccio veniva accettato e accolto con favore dagli ingegneri, ma il management non gli dedicò la benchè minima importanza : non comprese, infatti, la natura della propria responsabilità nel conseguire a tutti i livelli della organizzazione il principio del miglioramento continuo. Il processo di cambiamento è una precisa responsabilità dei managers : “ Noi – dice Deming – non riuscimmo a insegnare loro questo concetto “⁷.

Alla fine della seconda guerra mondiale, Deming fu inviato in Giappone come consulente dell'Ufficio del Censimento. Nel 1946 veniva costituita l'Unione degli Scienziati e degli Ingegneri Giapponesi (JUSE) : nello stesso anno una delegazione della Bell Telephone Laboratories visitò il Giappone e diede una dimostrazione delle tecniche di controllo della qualità elaborate da Deming. La JUSE lo invitò, quindi, a tenere delle lezioni su tali metodologie, che vennero poi diffuse anche via radio a tutto il paese : entro il 1950, Deming fu il primo americano a convertire i giapponesi alla qualità. Nel 1960 l'imperatore gli conferì il premio del Secondo Ordine del Tesoro Sacro.

Passarono molti anni prima che in Occidente (gli USA) questo metodo avesse una influenza decisiva : solo nel 1980 una società americana lo assunse perché applicasse i principi che egli aveva divulgato ai giapponesi 30 anni prima. Così la maggior parte delle sue opere furono pubblicate negli anni '80 (per esempio l'opera più importante “ Out of the crisis” venne pubblicata nel 1986) e, sempre nel 1986, gli venne conferita la Medaglia Nazionale della Tecnologia.

Benchè la teoria di Deming sia incentrata sui mezzi statistici per ridurre le variazioni nella produzione (in un primo momento) e, in seguito, anche nel resto delle attività produttive non manifatturiere, la sua filosofia si è estesa anche ad una approfondita riflessione su tutto il processo di gestione e organizzazione delle imprese, ponendo particolare enfasi sul management (memore del fallimento che i suoi metodi avevano avuto negli anni '40 negli Stati Uniti proprio a causa della resistenza e noncuranza dei managers).

Rispetto alla “ variazione “ o variabilità che si riscontrano nella attività organizzate di processo, di prodotto o di servizio, egli distinse cause comuni e cause speciali. Mentre queste ultime vengono

⁷ The Keys to excellence

normalmente identificate e risolte dagli operatori sul posto, quelle comuni permangono anche quando quelle speciali sono state rimosse : esse sono dovute alla progettazione o al sistema e benchè possano anch'esse essere identificate dagli operatori locali ed esecutivi, tuttavia non possono essere rimosse e risolte se non a livello di management : a metà anni '80, egli calcolò che il management fosse responsabile per oltre il 94% del miglioramento potenziale e che, per questo motivo, la " deviazioni " delle imprese dal perseguimento ottimale dei loro obiettivi , soprattutto dagli obiettivi della qualità (di prodotto, di processo o di servizio) dipendesse in larga misura dai difetti di responsabilità o di competenza dei managers , dal momento che è il management stesso a determinare i sistemi.

Queste valutazioni erano (e sono tuttora) molto scomode e fanno riflettere in modo molto differente dal solito su come si deve assegnare la responsabilità e insistere sulla " produttività" di chi nell'ambito delle ottimizzazioni dell'impresa.

Più vasto e complesso il sistema si rivela, più numerose saranno le possibilità di ottimizzarlo. Quando i sistemi sono ottimizzati, ognuno ne trae beneficio. In caso contrario tutti ci rimettono. L'ottimizzazione del sistema ed il conseguente miglioramento della produttività dipendono dalla riduzione della variabilità nei processi. Per conseguire questa diminuzione è necessario il controllo statistico dei processi.

Quando la variazione oltrepassa i limiti previsti il processo risulta fuori controllo. Le ragioni della eccessiva variazione risiedono, come abbiamo già visto, sia nelle "cause comuni" sia nelle "cause speciali".

Le cause comuni della variazione rientrano nell'ambito del controllo manageriale, così dovremo rivolgerci al management per eventuali correzioni.

Anche i problemi che scaturiscono dalle cause speciali devono essere corretti. Comunque, siccome le cause speciali non sono tipiche di tutte le operazioni, la loro correzione può anche non rientrare nell'ambito manageriale. Molto spesso la causa speciale può essere corretta dall'individuo che è più strettamente legato al processo. Ma la causa speciale deve essere trattata in maniera tale che si possa riportare di nuovo il processo sotto controllo.

L'essenza della sua filosofia è condensata nei suoi famosi "*14 punti del Management*" (1986), che riportiamo di seguito e che riflettono una preoccupazione costante per coloro che lavorano:

1. Create costanza e continuità rispetto allo scopo di migliorare il prodotto e il servizio, con l'obiettivo di diventare competitivi e di restare nel business nonché di creare posti di lavoro.
2. Adottate la nuova filosofia senza indugi :ci troviamo in una nuova era economica. I manager occidentali devono affrontare la sfida, assumersi le loro responsabilità e guidare il cambiamento.
3. Interrompete la dipendenza dagli esami per raggiungere la qualità. Eliminate la necessità di esami a livello di massa innanzi tutto attraverso la costruzione della qualità all'interno del prodotto.
4. Cessate la pratica di assegnare i compiti sulla base di etichette di prezzo. Piuttosto, minimizzate i costi totali. Rivolgetevi ad un singolo fornitore per ognuno degli articoli, instaurando un rapporto a lungo termine di lealtà e fiducia.
5. Migliorate continuamente il sistema di produzione ed il servizio, al fine di incrementare la qualità e la produttività e di ridurre costantemente i costi.
6. Introdurrete l'addestramento al lavoro.
7. Istituite la leadership. Il compito della supervisione dovrebbe essere quello di aiutare le persone, le macchine e gli accessori a funzionare meglio. La supervisione del management ha bisogno di controllo così come la supervisione degli addetti alla produzione.
8. Eliminate la paura, in modo che ognuno possa lavorare efficacemente per la società.

9. Rompete le barriere tra i vari reparti. Le persone addette alla ricerca, alla progettazione, alle vendite e alla produzione devono lavorare come una squadra, affinché si possano prevedere i problemi di produzione a partire da una conoscenza diretta del prodotto e del servizio.
10. Eliminate gli slogan, le esortazioni e gli obiettivi che richiedono alla forza lavoro zero difetti e nuovi livelli di produttività. Tali esortazioni creano soltanto rapporti conflittuali, dal momento che l'insieme delle cause della bassa qualità e della bassa produttività appartengono al sistema e non dipendono perciò dalla forza lavoro.
11. Eliminate standard di lavoro (quote) nel piano dell'azienda ed eliminate il management per obiettivi.
12. Rimuovete le barriere che privano il lavoratore assiduo del suo diritto di esser fiero di appartenere alla forza lavoro. Ciò comporta, tra le varie cose, l'abolizione della valutazione annuale dei meriti e del management per obiettivi.
13. Istituite un vigoroso programma di educazione e di auto-miglioramento.
14. Mettete a lavorare tutti i componenti della impresa in modo da realizzare la trasformazione. La trasformazione è compito di tutti.

Deming ritiene che un sistema debba essere ben definito.

Più un sistema è complesso, più c'è bisogno di comunicazione e di collaborazione tra le sue varie componenti.

Con questo tipo di lavoro di squadra, i membri possono dare il loro contributo e così sentirsi più soddisfatti del loro lavoro e della loro organizzazione.

Nella sua filosofia Deming ha esposto delle considerazioni sia qualitative che quantitative. Egli **ritiene che le persone nascano con un desiderio innato di essere creative e di acquisire conoscenza.**

Inoltre egli crede che **le motivazioni intrinseche, e non le estrinseche (come per esempio i soldi), siano quelle che portano soddisfazione e contentezza nel luogo di lavoro.** Alcune delle idee di Deming sembrano da principio sconcertanti. Altre, quali l'eliminazione delle valutazioni delle prestazioni dei dipendenti (e l'eliminazione dei voti per gli studenti, che egli auspicò per analogia con quanto sosteneva per i lavoratori), potevano apparire folli o impossibili: la nascita di ogni nuovo paradigma incontra sempre lo stesso identico destino.

La teoria e prassi del Quality Management, sebbene frutto del lavoro di più studiosi nel corso di molti anni, hanno la radice più profonda ed il modello più rigoroso nella dottrina del Dr. Deming.

Gli elementi costitutivi del metodo Deming, sono contenuti nella TPK (Teoria della Conoscenza Profonda) e sono:

- **Appreciation for a system** (Comprensione convinta dei sistemi) : enfatizza la necessità per i managers di capire le relazioni tra funzioni e attività. Ognuno dovrebbe comprendere che gli obiettivi a lungo termine sono per tutti quelli di guadagnare – dipendenti, azionisti, clienti, fornitori e ambiente. Il mancato conseguimento di questi obiettivi provoca perdita per tutti nel sistema
- **Knowledge of statistical theory** (Conoscenza della statistica) : la variabilità dei Processi deve essere oggetto di accurate indagini statistiche e questo è necessario per poter svolgere una leadership o un teamwork efficaci
- **Theory of the knowledge** (Teoria della conoscenza) : tutti i piani richiedono abilità predittive basate sulla esperienza passata. Un esempio di successo non può essere copiato con esito positivo se la teoria che lo giustifica non è ben compresa
- **Knowledge of psychology** (Conoscenza della Psicologia) : è necessario comprendere le interazioni umane. Le differenze tra le persone debbono essere usate per realizzare l'ottimizzazione da parte dei leaders. Le persone hanno una motivazione intrinseca a perseguire il successo in molte aree di comportamento. I motivatori estrinseci nel lavoro o

nell'impiego possono sminuire la motivazione intrinseca. Questi motivatori estrinseci includono aumenti retributivi e misurazione delle performance o delle prestazioni e sono "deboli" nei loro effetti, sebbene questi strumenti siano considerati talvolta dai managers come delle soluzioni o delle vie di uscita (way out).

Deming fa cenno nella sua opera anche alle cosiddette " deadly diseases ", o malattie mortali della organizzazione (ostacoli che affliggono molte società o imprese o organizzazioni del mondo occidentale, alcuni dei quali sono peculiari delle imprese industriali americane) :

1. mancanza di costanza o di continuità nei propositi
2. enfasi sui profitti di breve termine
3. valutazione delle prestazioni, il merit-rating o l'esame annuale
4. la mobilità del management
5. un management condotto attraverso le figure più visibili con poca o nessuna considerazione delle figure meno in vista o meno note o addirittura sconosciute.

I 7 punti di azione che Deming propone come rimedio in generale sono :

1. Un management che lotta per conseguire i 14 punti, per evitare le malattie mortali o ostacoli ed è d'accordo sulla pianificazione e direzione da intraprendere
2. Un management che è orgoglioso e sviluppa il coraggio per questa nuova strategia o direzione
3. Un management che spiega, chiarisce e diffonde alle persone nell'impresa o nell'organizzazione i motivi per i quali il cambiamento è necessario
4. Un management che suddivide l'attività dell'impresa a tappe, identificando i clienti di ogni stadio come lo stadio successivo. Il miglioramento continuo di metodi dovrebbe aver luogo ad ogni stadio
5. Un management che avvia il più rapidamente possibile la costruzione di una organizzazione che fa da guida (driver) al miglioramento continuo (PDCA)
6. Ognuno può prendere parte in un team per migliorare sia gli input che gli output di ogni stadio
7. Impegnarsi nella costruzione di una organizzazione orientata alla qualità.

Con questi presupposti, la Qualità persegue il miglioramento continuo e l'innovazione di prodotti e processi. Il QM (Quality Management) realizza questo costruendo l'ORGANIZZAZIONE come SISTEMA CHIARO E CONDIVISO, in cui i rapporti tra le persone non sono di dipendenza ma di INTERDIPENDENZA, in cui la comunicazione è incoraggiata e sono integrate LE ESIGENZE DI INDIVIDUALITA' con il lavoro di gruppo.

Deming sosteneva che anche le nuove tecnologie (informatiche, robotiche ecc.) non costituiscono una risposta ai problemi , ma possono solo dare la sensazione di un prolungamento della vita del paziente e del suo declino : solo la trasformazione del management e delle relazioni del Governo con il mondo produttivo può arrestare il declino.

Un altro interessante aspetto del pensiero di Deming è che nella sua filosofia non basta che il cliente sia " soddisfatto " : occorre che sia " delighted" (deliziato).

E' arduo disegnare i confini, il senso e l'impatto dell'opera di Deming: in Giappone, dove ha insegnato controllo statistico di processo e organizzazione industriale a tutte le più importanti imprese del Paese, e dove il più ambito premio per la qualità a cui individui ed imprese possono aspirare è stato chiamato con il suo nome, ossia PREMIO DEMING.

E' unanimemente riconosciuto come il padre del controllo statistico di processo applicato ai processi industriali

Deming è stato tra i fondatori e primo presidente dell'American Society for Quality Control

Aziende come la Ford, la General Motors, Hoechst, Xerox, ICI, AT&T, solo per citarne alcune, ma anche enti no profit, ospedali, persino governi, si sono ispirati a lui ed inoltre Deming è stato uno degli ispiratori della riforma del sistema scolastico della Nuova Zelanda.

Negli Stati Uniti, Deming è stato insignito (anche se dal 1980 in poi) di tutte le più alte onorificenze ed i suoi libri sono stati studiati in tutto il mondo e citati come punto di svolta nel cammino per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni.

Dell'opera di Deming si parla come "la filosofia di Deming" e ci sono molti siti internet dedicati a lui (vedere: www.mst-toc.it , www.deming.it , www.dti.gov.uk ecc.).

I testi più importanti di Deming sono :

- **"Out of the crisis"**: libro che consente di studiare il suo messaggio al management americano per uscire dalla crisi competitiva nei confronti del Giappone, alla fine degli anni '80. Leva fondamentale per uscire dalla crisi è, secondo Deming, l'innovazione della cultura manageriale.
- **"The new economics for Industry, Government, Education"**

Da segnalare l'intensa attività di formazione che fu realizzata dal dott. Deming, attraverso i famosi "Dr. Deming's four – days Seminars", che coinvolsero direttamente più di centomila allievi.

Alcune citazioni :

" Il venire meno del management nel pianificare per il futuro e nel prevedere i problemi ha causato sprechi di manodopera, di materiali e di tempo-macchina, e tutto questo fa crescere i costi dei prodotti e perciò il prezzo che il consumatore deve pagare. Il consumatore non è sempre disponibile a sussidiare questi sprechi ! Il risultato inevitabile è una perdita di mercato....

Che ognuno faccia il suo meglio non è la risposta. E' necessario innanzitutto che la gente sappia che cosa deve fare. Sono richiesti cambiamenti drastici. Il primo passo per il cambiamento è imparare come cambiare...Si richiede un impegno di lungo termine per il nuovo apprendimento e per la nuova filosofia per qualsiasi manager che desideri l'innovazione. Chi è timido e incerto e la gente che si aspetta risultati immediati sono destinati alla delusione "⁸.

⁸ Out of the crisis

CROSBY B. PHILIP (1926-2001)



“Pensate al meglio ed è ciò che di solito accade”

Philip B. Crosby e' nato nel 1926 a Wheeling – West Virginia. E' l'uomo che ha saputo far della qualita' un vero business.

La sua societa', Crosby Associates, ha, oggi, piu' di 200 consulenti-qualita' sparsi in tutto il mondo. Negli anni sessanta, quando era direttore della qualita' nell'impresa americana Martin Marietta, mise a punto il concetto limite di "**difetti zero**" che gli diede la fama .

Le sue principali esperienze professionali sono state connesse alle attività “di verifica” della qualità di processo : fu, per esempio, quality manager per il primo programma dei missili Pershing. Ha lavorato alla ITT di cui è stato per 14 anni Vice President e Direttore Qualità.

Nel 1979 ha pubblicato “ Quality is free “ (la qualità è gratis), che divenne rapidamente un bestseller : ed è in quell’anno che si decise di fondare la Crosby Associates Incorporated, con la quale, appunto, fece della consulenza sulla qualità un business di dimensioni mai viste prima , istituendo in Florida un Quality College nel quale iniziò ad insegnare alle organizzazioni come gestire la qualità nel modo in cui l’aveva esposto nella sua opera.

Nel 1984 pubblicò la sua seconda opera “ **Quality Without Tears** “ e subito dopo “ **The Art of Getting Your Own Sweet Way** “. Più recentemente altre tre opere :

- **Running Things,**
- **The Eternally Successful Organisation ,**
- **Leading : The Art of Becoming An Executive.**

Il suo concetto di qualità è conformità ai requisiti che l’impresa stessa ha stabilito per i suoi prodotti basati direttamente sulle esigenze dei suoi clienti. Egli ritiene che molte organizzazioni e molte imprese permettono e talvolta incoraggiano persino deviazioni da quello che realmente è richiesto e che, ad esempio, le imprese manifatturiere spendano il 20% dei loro guadagni nel fare le cose sbagliate e nel ripeterle continuamente. Secondo Crosby questo può arrivare fino al 35% dei costi operativi delle imprese di servizi (per es. gli alberghi).

Crosby, analogamente a Deming, crede **nell'innato desiderio dei lavoratori di svolgere bene il loro lavoro.**

Inoltre, anch’egli sostiene che è compito dei lavoratori assumersi la responsabilità per la qualità, ma è il management che “dà” il tono della qualità e i lavoratori seguono sempre il loro esempio ;

mentre i lavoratori dipendenti sono coinvolti nelle difficoltà operative e le segnalano alla attenzione del management, l'iniziativa risolutiva parte dall'alto. Con il programma " zero defects ", infatti, non si intende dire che le persone non facciano mai errori, ma che l'impresa non deve neppure partire dall'idea di aspettarsi che essi ne facciano.

Questo suo approccio alla qualità ha suscitato anche delle perplessità. Lo stesso Crosby ammetteva :
" *Non ho mai ricevuto incoraggiamento sullo stabilire la qualità : è una idea il cui tempo è già venuto, ma occorreranno 20 anni prima che le persone se ne rendano conto appieno* " .

Egli suggeriva, sul piano pratico, di creare all'interno di ogni impresa o organizzazione un " nocciolo " di specialisti della qualità. Lo scopo è di fornire formazione e strumenti di miglioramento della qualità a tutto lo staff, applicando le basi della qualità e del miglioramento in ogni area.

"Presumete sempre che le persone siano vitalmente interessate al processo di miglioramento della qualità. Esse si comporteranno in modo da soddisfare la vostra convinzione. Pensate al meglio ed è ciò che di solito accade".

Conosciuto in tutto il mondo per frasi tipo "zero difetti", e per slogan come " *fatelo bene la prima volta* " e " *la qualità significa conformarsi alle richieste* ", anche Crosby (1970) ha formulato un piano di **14 punti** per migliorare la qualità.

1. Siate chiari sul fatto che il management è impegnato per la qualità.
2. Formate gruppi per il miglioramento della qualità con rappresentanti di ogni reparto.
3. Determinate dove si nascondono i problemi attuali e potenziali concernenti la qualità.
4. Valutate la "consapevolezza" della qualità ed il personale interesse di tutti quelli che lavorano.
5. Accrescete la "consapevolezza" della qualità ed il personale interesse di tutti quelli che lavorano.
6. Agite per correggere i problemi identificati attraverso i punti precedenti.
7. Stabilite un comitato per i programmi a "zero difetti".
8. Addestrate i supervisor a fare la loro parte nel programma di miglioramento della qualità.
9. Organizzate "la giornata a zero difetti" in modo che tutti si rendano conto che c'è stato un cambiamento.
10. Incoraggiate gli individui a stabilire obiettivi di miglioramento per se stessi e per i loro gruppi.
11. Incoraggiate gli individui a comunicare al management gli ostacoli che incontrano nel perseguire gli obiettivi del miglioramento.
12. Riconoscete ed apprezzate quelli che partecipano.
13. Stabilite consigli di qualità per comunicare su base regolare.
14. Fate tutto di nuovo in modo da sottolineare che il programma di miglioramento della qualità non finisce mai.

In aggiunta al suo piano di attuazione, Crosby incoraggia le persone ad essere "fanatiche", cioè ossessionate dalla qualità. Tali persone, egli dice, "lasciano dietro di sé orme invece che semplice polvere".

Per diventare "fanatici" dovete:

- ⇒ Decidere di volere una strategia a zero difetti.
- ⇒ Annunciare una chiara, specifica politica della qualità.
- ⇒ Dimostrare l'impegno del management attraverso l'azione.
- ⇒ Assicurarvi che ognuno sia educato in modo da poter agire.

- ⇒ Eliminare ogni possibilità di compromettere l'uniformità degli intenti.
- ⇒ Insistere affinché ogni fornitore faccia lo stesso.
- ⇒ Convincere ognuno del fatto che tutti sono tra di loro dipendenti.
- ⇒ Soddisfare in primo luogo, in ultima istanza e sempre il cliente.

Nel libro "**La qualità è gratis**" (1979), Crosby afferma:

“C'è una teoria sul comportamento umano secondo la quale le persone ritardano inconsciamente la loro crescita intellettuale. Esse giungono a dipendere dai cliché e dalle consuetudini. E quando si sentono realizzate smettono di imparare e la loro mente diventa pigra per il resto dei loro giorni. Esse possono progredire organizzativamente, possono essere ambiziose e bramosi, possono anche lavorare giorno e notte. Però non imparano più. I gretti, quelli di strette vedute, i cocciuti e coloro che sono sempre ottimisti hanno tutti smesso di imparare”.

Ancora una volta scorgiamo, in queste parole, un invito a fare le cose in maniera differente, non tanto per il gusto di essere diversi, quanto e soprattutto al fine di migliorare la qualità dei nostri prodotti e della nostra vita lavorativa.

"Quando guardate dove si celano le reali necessità dei nuovi sistemi di qualità emerge l'ironia: i problemi dei sistemi ad elevata tecnologia si trovano nelle aree a bassa tecnologia. L'attenzione e lo sforzo di molte imprese si incentrano sui nuovi metodi tecnici, mentre il maggior bisogno si manifesta nell'area di esercizio del management. Le spese seguono questo schema nel quale si spendono 5 \$ nel collaudo tecnico e dei sistemi per ogni \$ speso nell'addestramento all'esercizio del management. Questo è un capovolgimento del principio di Pareto, secondo il quale, non appena si libera una risorsa, essa va destinata al problema più critico **“(Roland A. Dumas)**

Di Crosby citiamo, in sintesi, altri contributi come i 4 “assoluti” della qualità (absolutes of quality):

1. Qualità è conformità ai requisiti
2. Il sistema di qualità è nella sua essenza prevenzione
3. La performance standard è “ zero difetti “ (zero defects)
4. La misura della qualità è il prezzo della non conformità.

Merita di dare rilievo al Quality Management Maturity Grid, che consente all'organizzazione di misurare la sua posizione sulla qualità (questo strumento si trova nel testo **“Quality is free “**).

Nell'altro testo (Quality Without Tears) troviamo un suggerimento curioso : il Quality Vaccine, che comprende 21 ingredienti per i Managers (Executives) da assumere costantemente (come una normale ricetta terapeutica) per dare loro supporto nei processi di implementazione dei programmi di gestione della qualità.

Infine, nel libro **“Eternally Successful Organisation “**, le 5 caratteristiche che egli ritiene vitali per l'impresa di “ successo” sono :

1. le persone fanno normalmente le cose bene la prima volta
2. il cambiamento è anticipato e usato per ottenere dei vantaggi competitivi
3. la crescita o lo sviluppo dell'organizzazione sono concreti e remunerativi
4. i nuovi prodotti e/o servizi appaiono non appena sono richiesti
5. ognuno è felice o contento di lavorare in quella organizzazione.

Questi indicatori di “successo” sono ampiamente elaborati e motivati nell'opera citata e sono quasi il testamento finale di Crosby.

JOSEPH M. JURAN

(1904 -2008)⁹



“La ricetta per l’azione consiste per il 90% in sostanza
e per il 10% in esortazione, non il contrario”

Juran, nato nel 1904 a Braila, in Romania, è considerato la figura più carismatica fra tutti i padri della qualità. La sua famiglia emigrò negli Stati Uniti quando egli aveva 6 anni. Fece studi di Ingegneria Elettrotecnica nella Università del Minnesota e studi di Giurisprudenza nella Università Loyola di Chicago.

Iniziò la sua attività professionale come ingegnere nel 1924 presso la AT&T. Nel 1951 venne pubblicato il suo primo libro “ Quality Control Handbook” che gli diede fama internazionale : anch’egli, come Deming, fu invitato in Giappone nei primi anni ’50 dalla JUSE (Unione Giapponese degli Scienziati e degli Ingegneri) e nel 1954 tenne corsi e seminari per top e middle managers e, infine, premiato con il Secondo Ordine del Tesoro Sacro dall'Imperatore Hiro Hito "per lo sviluppo del controllo della qualità in Giappone e per aver promosso l'amicizia tra USA e Giappone".

⁹ La risposta che mi ha dato il Juran Institute il 10 giugno 2005, alla mia richiesta di sapere se Juran fosse ancora disponibile per essere invitato a eventuali convegni, testimonia la incredibile capacità di rimanere attivo di questo grande scienziato. La sua assistente, pur dicendosi dispiaciuta per l'impossibilità di Juran di viaggiare, mi rispose che stava ancora scrivendo il suo ultimo libro, all'età di 101 anni :

Dear Prof. Toppan,
Dr. Juran is now living in Rye, New York. He no longer travels, but is presently writing another book on Management of Quality.
Sincerely,

Laura A. Sutherland
Executive Assistant to
Dr. J. M. Juran
Juran Institute, Inc.
555 Heritage Road, Suite 100
Southbury, CT 06488
Tel: 203-262-2614, Fax: 203-267-3446
lsutherland@juran.com

Sent: Friday, June 10, 2005 9:48 AM
From: Laura Sutherland
Subject: JURAN BIOGRAPHY

Questo premio è il più alto onore che il Giappone possa conferire a uno straniero. Per molti versi, non solo le circostanze di carriera ma anche il messaggio di Juran sono paralleli a quello di Deming. Anche lui sostiene che il top-management ha l'obbligo di innalzare i livelli di qualità. Il top-management non può, a suo dire, scaricare le responsabilità sulle spalle dei subordinati. Come Deming, Juran disdegna le esortazioni e gli sforzi effimeri dei consulenti che sono stati assunti in maniera indiscriminata.

Egli distingue tra "comandare" e "comandare col consenso" ed avverte che i senior manager devono fare molto di più di quanto non stiano facendo oggi se desiderano che le loro organizzazioni di prodotti e servizi raggiungano standards di qualità mondiale.

La celebre Quality Trilogy comprende :

- Quality Planning
- Quality Control
- Quality Improvement

Gli elementi chiave per conseguire un quality planning di successo sono :

- identificare i clienti e i loro bisogni
- stabilire gli obiettivi ottimali della qualità
- creare misure della qualità
- pianificare processi capaci di attuare gli obiettivi della qualità in condizioni operative concrete
- produrre risultati continuativi nel miglioramento delle quote di mercato, nei prezzi convenienti e nella riduzione delle percentuali di errori sia negli uffici che nelle fabbriche.

In modo ancora più analitico, la sua Quality Planning Road Map consiste in 9 passi :

1. Identificare che sono i clienti
2. Determinare i bisogni di questi clienti
3. tradurre questi bisogni nel loro linguaggio
4. sviluppare le caratteristiche del prodotto (o del servizio) che possa rispondere a questi bisogni
5. ottimizzare le caratteristiche del prodotto (o del servizio) in modo da soddisfare sia le nostre esigenze che quelle dei clienti
6. sviluppare un processo che sia capace di produrre questi prodotti
7. ottimizzare il processo in continuazione
8. provare che questo processo può produrre il prodotto in condizioni operative concrete
9. trasferire il processo alle operazioni.

E' di Juran l'affermazione estremamente interessante sulla esistenza dei clienti "esterni" e dei clienti "interni". Egli illustrò questo concetto con l'idea della Quality Spiral., che , dal basso verso l'alto, comprende i seguenti elementi :

- ricerca di mercato
- sviluppo prodotti/servizi
- industrializzazione
- fabbricazione / o erogazione
- acquisti
- vendite
- assistenza post-vendita
- edi nuovo : ricerca di mercato

Il suo senso "realistico" lo portava a diffidare dalle tecniche manageriali fatte o impregnate di esortazioni, slogan, campagne persuasive ecc. : *" La ricetta per l'azione consiste per il 90% in sostanza e per il 10% in esortazione, non il contrario "* (Juran on planning for quality – 1988).

La formula per i risultati è :

1. Stabilire obiettivi specifici da raggiungere
2. Stabilire piani per conseguire gli obiettivi
3. Assegnare chiare responsabilità per assumersi i compiti conseguenti agli obiettivi
4. Basare le ricompense sui risultati ottenuti.

Juran ammonisce che non vi sono “ scorciatoie “ sulla qualità ed è scettico sulle imprese o sulle organizzazioni che si precipitano a creare i Circoli di Qualità, dal momento che egli dubita sulla loro efficace applicabilità in Occidente. Egli ritiene (come del resto anche Deming) che la maggioranza di problemi di qualità in una organizzazione o in una impresa siano causati dalla debolezza di un management mediocre, piuttosto che di una manodopera mediocre. In generale egli ritiene che i difetti controllabili del management rappresentino oltre l'80% di tutti i problemi della qualità. Tuttavia egli manifesta una critica piuttosto dura al principio di Crosby su “ zero defects “ , perchè è fondato erroneamente sull'idea che i problemi della qualità insorgano a causa dei lavoratori e della loro mancanza di attenzione o di motivazione. Juran, pertanto, insiste sul fatto che la formazione di lungo termine per migliorare la qualità dovrebbe partire dal top, dall'alto, ma riconosce che questo irrita i managers : “ La loro credenza o opinione istintiva è che il top management già conosce le esigenze che devono essere soddisfatte e pertanto che la formazione è per gli “altri”, ossia la manodopera, i supervisori, i capi intermedi, gli ingegneri ecc. E' tuttavia ora di riesaminare questa opinione “ (ibidem).

10 PUNTI PER ATTUARE I MIGLIORAMENTI DI QUALITA'

1. Juran elenca 10 punti per attuare i miglioramenti di qualità:
2. Costruire consapevolezza circa la necessità e l'opportunità di ricorrere al miglioramento.
3. Predisporre gli obiettivi del miglioramento.
4. Organizzarsi in modo tale da raggiungere gli obiettivi; (determinare un consiglio di qualità, identificare i problemi, selezionare progetti, designare gruppi, scegliere i facilitators).
5. Fornire addestramento.
6. Attuare progetti per risolvere i problemi.
7. Riferire i progressi.
8. Attribuire i riconoscimenti.
9. Comunicare i risultati.
10. Segnare il punteggio.
11. Mantenere l'impulso attraverso un tracciato dei miglioramenti annuali dei sistemi e dei processi regolari della società.

Juran ci incoraggia poi a pensare alla qualità a due livelli: "adeguatezza all'uso" e "conformità alle caratteristiche".

Un dato prodotto potrebbe soddisfare tutte le caratteristiche che il produttore ha stabilito ma non essere adeguato all'uso. Juran fa anche notare che la qualità può costare **sia di più sia di meno**:

di più se siamo disposti a pagare la qualità di una Cadillac rispetto alla qualità di una Hyundai;
di meno se stiamo utilizzando metodi di qualità per ridurre sprechi all'interno delle nostre organizzazioni.

Juran afferma che un manager che sia seriamente intenzionato al conseguimento della qualità a livello mondiale dovrebbe agire così:

* Sottoporsi ad addestramenti su come concepire la qualità, come pianificarla e come misurarne i miglioramenti.

* Assumere un ruolo permanente di guida nella creazione del programma di miglioramento della qualità.

* Apportare i necessari cambiamenti organizzativi in modo da far incontrare queste politiche e gli obiettivi. (La tradizionale sequenza dello sviluppo del prodotto deve essere sostituita dagli sforzi intra-funzionali.)

* Riesaminare e premiare le prestazioni.

Il passaggio di predisposizione mentale, dalla competizione alla cooperazione, può risultare molto arduo per alcuni manager.

Altri potrebbero garantire al "nuovo assetto" fedeltà a parole ma niente di più : “ Si spera che voi, comunque, divengiate uno strumento di cambiamento positivo per la vostra organizzazione. La vostra volontà di guardare, in una nuova prospettiva, al modo in cui sarà condotto il lavoro, vi aiuterà a perseguire anche il vostro successo”.

Per quanto riguarda i costi della non qualità, Juran ha sottolineato che errate o mancate pianificazioni della qualità comportano costi dovuti a :

- a) Perdite di quote di mercato, dovute ad una migliore qualità dei prodotti o servizi della concorrenza. Negli anni '80 Juran calcolava al 25% le perdite di quote di mercato delle imprese americane nei beni come auto, televisori, componenti elettronici a causa principalmente della inferiore qualità dei prodotti
- b) Costi derivanti dai reclami dei clienti ,richieste di danni e di indennizzi, rilavorazione di parti difettose, rottamazioni ecc. : fino agli anni 80 ' non era raro trovare casi aziendali nei quali questi costi rappresentavano dal 20 al 40% delle vendite. In altre parole, significa che il 20-40% dell'impegno dell'azienda consisteva nel rifare cose che erano state fatte male o in modo difettoso, per la mancanza di un controllo di qualità
- c) Pericoli per la società. I prodotti di una società industriale avanzata possono prolungare la vita umana, renderla più agevole e gradevole, alleviare le fatiche, fornire opportunità migliori di svago, di cultura, di tempo libero ecc. Ma talvolta l'impatto non è così soddisfacente : casi di mancata qualità possono produrre danni anche irreversibili e su vasta scala, come Chernobyl, oppure tragedie evitabili come l'esplosione del Challenger.

Una riflessione propria del pensiero di Juran è la sua insistenza sul concetto di adeguatezza “ *in use*” del prodotto , che consiste nell'avere caratteristiche :

- Tecniche : come velocità, durezza, precisione....
- Psicologiche : come sapore, bellezza...
- Temporali : come affidabilità, durata...
- Comportamentali come : cortesia, signorilità, stile...

I parametri della adeguatezza all'uso sono 4 :

1. Qualità del progetto : che include la qualità della ricerca di mercato, la qualità del “concept”, la qualità delle specifiche

2. Qualità della conformità : che include le tecnologie, le persone e il management
3. Le potenzialità : che implicano l'affidabilità, la manutenzione, il supporto logistico
4. Servizio sul campo : che vuol dire prontezza, competenza, onestà.

Nel settore dei servizi, le caratteristiche più importanti sono quelle psicologiche e quelle comportamentali.

Inoltre, anche nel campo della adeguatezza all'uso del servizio occorre enfatizzare il parametro "tempo", che spesso nel "servizio" è molto misconosciuto e quello che costituisce la fonte maggiore o più percepibile di insoddisfazione del cliente : ad esempio il tempo necessario per ricevere informazioni al telefono da un ente pubblico, da una Università , le code di attesa agli sportelli, i tempi con cui le riforme vengono introdotte sono generalmente troppo lenti rispetto alle esigenze.

E questo soprattutto perchè il tempo è un bene non rimpiazzabile.

ARMAND V. FEIGENBAUM (1922 -)



*„ La qualità è nella sua essenza un modo
di governare le organizzazioni”*

Armand Val Feigenbaum ha compiuto i suoi studi al MIT (PhD) e, nonostante non sia famoso come Deming, Juran e Crosby, ha esercitato un'ampia influenza sull'evoluzione del management della qualità.

Con la pubblicazione della sua opera "**Total quality control**"(1983), ha fatto in modo che il perseguimento della qualità non fosse esclusiva responsabilità di un piccolo gruppo di tecnici specialisti, ma responsabilità reciproca di tutte le funzioni aziendali nella ricerca della soddisfazione del cliente.

Secondo Feigenbaum, il **Total Quality Control** rappresenta un sistema efficace per integrare lo sviluppo della qualità, la sua manutenzione e gli sforzi per migliorarla da parte dei vari gruppi di un'organizzazione, in modo da permettere al marketing, alla progettazione, alla produzione ed al servizio i livelli più economici per garantire la soddisfazione del cliente.

La filosofia che sottende questo pensiero fa perno sull'idea che "la qualità viene determinata dal cliente: non dalla progettazione né dal marketing né dal general management". La qualità è basata sulla esperienza effettiva del cliente con il prodotto o il servizio, misurata rispetto alle sue necessità, più o meno dichiarate, consce o semplicemente percepite, tecnicamente operative o interamente soggettive, che rappresentano in ogni momento un target mobile in un mercato competitivo. Secondo Feigenbaum "la qualità del prodotto e del servizio può essere così definita: tutte le composite caratteristiche di marketing, progettazione, manifattura e manutenzione relative al prodotto e al servizio, attraverso le quali il prodotto ed il servizio in oggetto soddisferanno le attese del consumatore".

Curiosamente, Ishikawa ha da ridire su questo punto e considera che l'approccio al TQM ponga ancora troppa enfasi sul tradizionale reparto di controllo della qualità. Temendo che la qualità divenga compito di nessuno qualora venga considerata compito di tutti (Ishikawa,1985), Feigenbaum sostiene che il TQM debba essere sostenuto e servito da una funzione di management ben organizzata la cui unica area di specializzazione sia la "qualità del prodotto". Ishikawa nota che la tipica professionalità di stampo occidentale di Feigenbaum lo ha portato a sostenere che il TQM sia condotto essenzialmente dagli specialisti della qualità. Mentre l'approccio giapponese differisce dal concetto originale di Feigenbaum: "sin dal 1949 abbiamo insistito sul fatto di rendere partecipi tutte le divisioni e tutti i dipendenti nello studio e nella promozione del QC. Il nostro movimento

non è mai stato dominio esclusivo degli specialisti del QC." Per differenziare l'approccio giapponese da quello di Feigenbaum, Ishikawa spiega che presso le aziende nipponiche è di moda la definizione "Controllo di qualità esteso all'intera impresa".

I DIECI PUNTI :

1. Qualità e' un processo sistematico che coinvolge tutta la struttura aziendale.
2. Qualità e' un lavoro che compete a tutti nell'azienda, pero' nessuno sara' in grado di realizzarlo senza un processo sistematico, correttamente strutturato.
3. Il miglioramento Qualità deve essere sviluppato nelle vendite e nel marketing, nella progettazione ed industrializzazione, in produzione e nei servizi. Non e' rivolto solo al lavoro degli operai o solo al lavoro degli impiegati.
4. Qualità e' quello che ci chiede il cliente
5. Qualità e costo, sono una somma e non una differenza, una via per fabbricare dei prodotti piu' velocemente e ad un prezzo piu' basso possibile.
6. Il miglioramento Qualità richiede l'applicazione di nuove metodologie nel campo tecnico e manageriale.
7. Qualità non e' esclusivita' degli specialisti, ma e' il frutto della partecipazione di tutti gli uomini e le donne dell'azienda.
8. Il miglioramento Qualità conduce alla produttività con l'eliminazione degli scarti e delle riparazioni.
9. Qualità deve essere gestita a tutti i livelli in modo efficace.
10. L'azienda deve creare un sistema di gestione della Qualità rivolto al servizio del cliente. Deve raggiungere ogni settore dell'organizzazione, deve essere compresa da tutti gli uomini, i quali poi debbono realmente crederci e, con entusiasmo, partecipare.

Una citazione interessante dal suo libro principale (Total Quality Control), espone il senso della svolta, rispetto alla organizzazione delle imprese :

“ Un concetto industriale tradizionale, diffusamente applicato e accettato, è stato che la meccanizzazione prima e l'automazione poi, combinate con un altro grado di specializzazione del lavoro – sostituito successivamente da elevata richiesta di flessibilità e professionalità del personale – si traducesse in alta produttività, costi contenuti, lavoratori soddisfatti e buona qualità. La realtà dell'esperienza operativa sembra smentire questa accattivante ipotesi. La correlazione fra livelli alti di investimenti in sistemi e attrezzature di produzione avanzati e più alti livelli di produttività degli operatori sta, progressivamente, erodendosi. Stiamo scoprendo che molte organizzazioni considerate le più avanzate nell'applicazione di questi concetti tradizionali sono, oggi, tra quelle con i maggiori problemi nell'ottenimento di produttività, qualità e risultati motivazionali”.

La visione della qualità si amplifica, perciò, a rete su tutto il sistema, compreso l'ambiente, lo stato sociale, ecc.

Per Feigenbaum il Total Quality Control è basato sul concetto che *“ la qualità è nella sua essenza un modo di governare le organizzazioni “*, soprattutto nei due aspetti fondamentali che sono la motivazione del personale e il miglioramento della produttività globale dell'azienda o della organizzazione.

La qualità è una determinazione del cliente e non del progettista, dell'uomo di marketing o del responsabile dell'azienda : l'identificazione di tutte le necessità del cliente è quindi la *cornerstone* sulla quale iniziare la messa in atto di un efficace TQC. Nella qualità non vi è nulla di *“ astratto”* o di eccellente in senso assoluto : è sempre un concetto *“ relativo “* a (cliente), compreso il prezzo che questi deve pagare e le condizioni di uso del prodotto. I parametri quindi, sotto questo profilo, sono :

- La determinazione delle caratteristiche funzionali

- Gli obiettivi in termini di durata e di affidabilità
- La sicurezza
- I costi di progettazione, fabbricazione e controllo qualità
- Le condizioni di fabbricazione nelle quali il prodotto/servizio è realizzato
- Gli obiettivi del servizio sul campo
- Gli impatti sull'ambiente, la eliminazione dei materiali a fine utilizzo del prodotto, il risparmio di energia
- I costi che il cliente deve sostenere per utilizzare il prodotto/servizio
- Il “valore” attribuito dal cliente al prodotto/servizio.

Il marketing valuta il livello di qualità che il cliente richiede e per il quale è disponibile a riconoscere un compenso : ossia il valore per il cliente.

Sta alla progettazione trasformare queste valutazioni in esatte specifiche.

Il significato che Feigenbaum dà al termine Control è :

“ un processo di delega di responsabilità e autorità integrato dalla messa a disposizione delle necessarie risorse, per realizzare risultati soddisfacenti “.

Come si vede, un significato profondamente diverso da quello corrente nel linguaggio italiano :
 “ azione continuata diretta a disciplinare un'attività secondo particolari direttive o convenzioni “ –
 dice il Devoto-Oli.

TOM PETERS

(1942 -)



“Se avete trascorso un'intera settimana senza essere disobbedienti, non state servendo bene né voi stessi né la vostra società”

Dei padri della qualità Tom Peters gode la fama del più anticonformista e “ bizzarro” interprete : Business Week lo ha definito “ il miglior amico delle aziende e il peggiore incubo “ (*nightmare*). Del resto Tom Peters si autodefinisce come principe del disordine, campione degli errori coraggiosi, maestro dello “zest “ (gusto al peperoncino). Dilbert dice di lui che “come speaker egli è uno spitter “ (uno che sputa in faccia).

In una brochure che reclamizza i suoi seminari, **Tom Peters** dice:

"Se avete trascorso un'intera settimana senza essere disobbedienti, non state servendo bene né voi stessi né la vostra società".

E per dare un'idea (molto caustica) di come talvolta la stupidità delle convenzioni passi alla storia come cecità di fronte alle innovazioni e ai cambiamenti, Tom Peters sostiene che questo incoraggiamento radicale al capovolgimento di processi logici o al concepimento di nuove idee non era certo presente nelle affermazioni dei seguenti individui, ognuno dei quali era considerato un esperto nel proprio campo:

- Nel 1923, **Robert Milikan**, fisico e vincitore di un Premio Nobel, osservò: "l'uomo non potrà mai sfruttare il potere dell'atomo".
- Nel 1905, **Grover Cleveland**, ventiduesimo e ventiquattresimo Presidente degli USA, disse: "Le donne intelligenti non vogliono votare".
- Nel 1895, **Lord Kelvin**, presidente della Royal Society, dichiarò: “Le macchine volanti più pesanti dell'aria sono impossibili".
- Nel 1869, dei fisici molto stimati dissero a **William Semple** che il nuovo prodotto alimentare da lui ideato avrebbe prosciugato le ghiandole salivari e avrebbe fatto appiccicare tra loro le pareti dell'intestino. Semple sfidò i loro avvertimenti e ci diede la gomma da masticare

Eppure si trattava di persone preparate, colte e forse persino intelligenti : eppure...

Per conseguire miglioramenti nelle procedure operative standard, per cercare sempre nuovi modi di ottimizzare i sistemi, sarà necessario che i compiti e gli affari non siano condotti come di consueto o secondo gli schemi dell'abitudine.

Armati di idee innovative, dovrete essere in grado di cambiare in meglio il vostro modo di lavorare.

Occorre, in altre parole, essere aperti ai nuovi paradigmi.

I cambiamenti cominciano proprio quando osate pensare l'impensabile.

Come diceva *Miles Davis*, il grande jazzista: "*Non fate oggi ciò che stavate facendo ieri*".

Peters era interessato alla ricerca dei segreti del successo delle imprese vincenti. La sua filosofia del Processo di Miglioramento della Qualità si è evoluta principalmente come risultato di queste esperienze combinate con il suo punto di vista fortemente orientato alle "vendite". La sua formazione di base è ingegneristica e gestione aziendale e la sua prima esperienza professionale fu trascorsa in un ruolo attivo in Marina.

Nel 1981 fonda il Tom Peters Group e nel 1982 esce il suo primo testo "**In Search of Excellence**", dove dipinge un vasto affresco sui fatti che stanno dietro le performance di eccellenza di 43 grandi imprese americane. Il suo secondo libro "**A passion for Excellence**" venne pubblicato nel 1985 insieme a Nancy Austin. Il suo terzo libro "**Thriving on Chaos**" uscì nel 1988 in Gran Bretagna, dove sostiene la necessità e l'urgenza di una rivoluzione culturale del management, cominciando dal fatto che **la parola "management" dovrebbe essere scartata a favore della parola "leadership"**.

Il nuovo ruolo dovrebbe essere quello di "**cheerleader**" e di "**facilitator**".

Solo con questa attitudine il leader può rimanere in contatto con Clienti, Innovazione e Persone dell'organizzazione costituiscono le tre aree più significative e rilevanti nel perseguimento della Eccellenza.

La etichetta MBWA (Managing by Wandering About) Peters la definisce la "Tecnologia dell'ovvio". **Il leader efficace "va in giro", per : ascoltare, insegnare e facilitare (listening, teaching, facilitating or helping on the spot).**

In un mondo in progressivo caos, il leader (il manager) deve imparare ad amare il cambiamento per essere proattivo.

Tuttavia il pensiero di Peters ha progressivamente enfatizzato l'importanza del "cliente" piuttosto che della leadership : nel suo primo libro al cliente è dedicato 1 capitolo, nel secondo cinque, nel terzo dieci.

Nel suo pensiero, gli attributi o tratti caratteristici della rivoluzione della qualità sono 12 :

1. **Management obsession with quality** : sottolinea l'importanza dell'azione pratica nel conservare l'impegno emozionale.
2. **Sistemi appassionati** : il fallimento è invariabilmente dovuto a passioni senza sistema o a sistemi senza passioni. Sono necessari ambedue.
3. **Measurement of quality** : iniziarla con il programma stesso, esporla e portarla avanti con i partecipanti
4. **Quality is rewarded** : il compenso basato sull'incentivo della qualità può provocare una rivoluzione nell'atteggiamento del top management.
5. **Everyone is trained for quality** : soprattutto nella istruzioni sulla analisi causa-effetto, sul controllo statistico di processo, sulle interazioni di gruppo
6. **Multi-function teams** : i circoli di qualità o i team interfunzionali (es. Team Rimozione Errori o Team Azioni Correttive) devono essere istituiti. Peters dà la sua preferenza ai cross functional teams.
7. **Small is beautiful** : i piccoli miglioramenti sono quelli più indicativi che il cambiamento sta accadendo.

8. **Create endless “Hawthorne “ effects** : è l’antidoto ai lunghi mesi di depressione (doldrums). Nuovi obiettivi, nuovi temi, nuovi eventi sono un antidoto alla noia e alla demotivazione.
9. **Parallel organisation structure devoted to quality improvement** : creazione di teams “ombra” per la qualità.
10. **Everyone is involved** : soprattutto i fornitori, ma anche i distributori e i clienti finali.
11. **When quality goes up costs go down** : il miglioramento della qualità è la fonte primaria della riduzione dei costi. La forza elementare sul lavoro è la semplificazione della progettazione, del processo e delle procedure.
12. **Quality improvement is a never-ending journey** : tutto è relativo e pertanto la qualità è in continuo cammino.

KAORU ISHIKAWA (1915 - 1989)



*“Praticare il controllo della qualità
significa sviluppare,
progettare, produrre e fornire prodotti e servizi di qualità
che siano i più economici, i più utili e sempre soddisfacenti
per il consumatore”.*

Nato a Tokyo nel 1915, Ishikawa Kaoru è il più celebre giapponese nel campo della qualità. E' fra l'altro anche il padre dei circoli di qualità'.

Anche Ishikawa, come quasi tutti i padri della qualità, proviene da ingegneria di cui ha il titolo di PhD. La sua laurea di base è, tuttavia, in chimica industriale.

Dal 1960 è professore. Ha ottenuto il Deming Prize , il Nihon Keizai Press Prize , l'Industrial Standardisation Prize per i suoi scritti sul Controllo di Qualità, e persino il Grant Award (1971) dalla American Society for Quality Control per i suoi programmi formativi sul Controllo di qualità. In occasione della manifestazione che celebrava la nascita del millesimo Circolo di Qualità nel 1981, Ishikawa descriveva così l'origine di questa sua intuizione :

“ Innanzitutto ho considerato come far sì che i lavoratori comprendessero e praticassero il Controllo di Qualità. L'idea fu di educare tutte le persone che lavorano nelle fabbriche lungo tutto il paese, ma questo richiedeva troppo tempo. Perciò pensai di educare innanzitutto i capi intermedi o i leaders sul posto di lavoro “.

Nacque così nel 1968 il Comitato Editoriale del Gemba-To-QC (Quality control for the foreman) che con un magazine cercava di rendere accessibile e user friendly le linee guida per il controllo di qualità e da queste linee guida nacque il testo **“Guide to Quality Control”**(tradotto in inglese nel 1971).

Nel 1985 uscì **“What is Total Quality Control ? The Japanese Way “** (Prentice Hall Editors).

Come gli altri guru della qualità, anche l'approccio di Ishikawa è impregnato di statistica : ma il pregio di Ishikawa sta nella sua straordinaria capacità di semplificare le tecniche per renderle accessibili e utilizzabili ad ogni livello, come il Diagramma di Pareto o il Diagramma a Spina di pesce.

Naturalmente i Circoli di qualità non possono raggiungere il loro scopo se non sono caratterizzati da una comunicazione propria ad un *“open group”* che indaga sulle cause di variazione, le identifica, riorganizza le risposte adatte a correggere, migliorare e prevenire, si organizza al proprio interno in modo coerente con questo obiettivo.

Altri strumenti statistici elaborati da Ishikawa sono : carte di controllo (Shewhart control charts), diagrammi di rilevamento delle dispersioni, fogli delle probabilità binomiali ,istogrammi, ispezioni a campione.

Ma ciò che ha dato fama a Ishikawa è soprattutto il cosiddetto Company-Wide-Quality Control (CWQC) che prese il via tra il 1955 e il 1960 subito dopo le visite in Giappone di Deming e di Juran. Che cosa significa ? Significa che al controllo di qualità partecipa tutta l'organizzazione dal top management all'ultimo dipendente. Inoltre, tutti vengono coinvolti nell'apprendimento di metodi statistici : progettisti, ingegneri, dipartimenti di ricerca, delle vendite, impiegati di concetto e amministrativi, quadri direttivi superiori (strategie, controllo di gestione, finanza e direzione del personale). I concetti del Quality Control vengono adottati per il problem solving nei processi di produzione, per avviare il controllo dei materiali, la progettazione dei nuovi prodotti, per le analisi di supporto alle decisioni strategiche del top management, per verificare le modalità con cui le strategie e le politiche aziendali sono via via attuate, per la gestione delle risorse umane e negli uffici amministrativi. I Quality Control Audits (interni ed esterni) completano il quadro della metodologia.

“ I risultati di queste attività di CWQC sono considerevoli, non solo nell'assicurare e garantire la qualità dei prodotti ma anche nel loro grande contributo sull'insieme del business dell'impresa”.

Infatti questo approccio porta, secondo Ishikawa, ai seguenti effetti :

1. La qualità del prodotto è migliorata e diviene uniforme. I difetti vengono ridotti drasticamente
2. L'affidabilità dei prodotti aumenta in modo significativo
3. I costi vengono ridotti
4. La quantità della produzione cresce e diventa possibile fare programmi produttivi più razionali
5. Il lavoro improduttivo e gli sprechi diminuiscono
6. Le tecniche sono migliorate
7. Le spese e i costi per le ispezioni e le supervisioni, le prove, i collaudi ecc. vengono ridotti
8. I contratti tra venditore e compratore vengono perfezionati
9. Le vendite sul mercato si ampliano
10. Vengono stabilite migliori relazioni tra i reparti
11. I dati errati e i reports approssimativi vengono praticamente annullati
12. Le discussioni sono condotte con maggiore libertà e democraticità
13. I meetings sono operativi in modo meno conflittuale
14. Le riparazioni e le installazioni di attrezzature e infrastrutture sono eseguite con maggiore razionalità ed efficienza
15. Le relazioni umane migliorano sensibilmente.

A titolo di curiosità storica, il Primo Circolo di Qualità della storia venne istituito nel 1962 alla Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation.

La sua esportazione in Occidente non ha avuto un esito favorevole : si tratta, molto probabilmente, di background culturali differenti che hanno il loro peso. Sia Crosby che Juran hanno manifestato chiaramente riserve sulla applicabilità dei circoli in occidente.

Inoltre, vengono sollevate critiche a questa forma di “ etica “ del lavoro, al punto di parlarne con un sfumatura di ironia come un esempio di “ workholics “ : in effetti, alcune esasperazioni della metodologia, per esempio con la sua espressione probabilmente più estrema nel cosiddetto “toyotismo “, lasciano più di un motivo di perplessità, anche indipendentemente da considerazioni di tolleranza interculturale.

Il fatto che nel toyotismo si arrivi a pretendere una “ consacrazione “ etica totalizzante (anima e corpo), al punto da instaurare una specie di religione sacra fatta di sensi di colpa, di ritiri spirituali, di rieducazione e di umiliazione, e così via, non appare più come una discutibile variazione dell'approccio alla qualità totale, ma come una variazione dell'approccio al totalitarismo o alle istituzioni totalizzanti, come il carcere, l'ospedale psichiatrico, i conventi di clausura e così via.

L'impresa sarà pure importante : ma non lo può mai essere al punto di esigere un atteggiamento di dedizione totale e di “ adorazione divina”.

In Giappone normalmente il Circolo di Qualità è un piccolo gruppo di 5-10 lavoratori, coordinati da un capi intermedio, o da un suo assistente o da uno dei lavoratori stessi e i loro scopi sono :

- d) contribuire al miglioramento e allo sviluppo dell'impresa
- e) rispettare le relazioni umane e costruire un ambiente di lavoro che dia soddisfazione e motivazione
- f) dare l'opportunità di dispiegare le potenzialità umane presenti nel gruppo.

Un dettaglio importante per comprendere il senso “ culturale “ dei Circoli di Qualità, è che chi vi partecipa non riceve compensi monetari per queste attività.

Anche in Giappone, tuttavia, il metodo dei circoli di Qualità ha finito per “ collassare”, quando la compensazione per un tale impegno dei lavoratori ha cominciato a incrinarsi sul piano di altri incentivi morali, come la sicurezza del posto di lavoro, che poteva far passare inosservata la mancanza di incentivo monetario. Ma l'assenza di ambedue le motivazioni, ha fatto “ esplodere” una contraddizione insopportabile persino per il giapponese medio, le cui forze di resistenza sono indubbiamente più profonde di quelle degli europei. Attualmente, comunque, sono in funzione in Giappone ancora 10 milioni di circoli.

Risulta interessante **analizzare qualche passaggio**, in maniera semplice, ma più approfondita, **della visione giapponese della Qualità**, sicuramente distante dal modo di “pensare” europeo ed ancor di più da quello italiano.

L'applicazione dei sistemi e degli strumenti della Qualità risulta essere stata effettuata (e lo è tutt'ora, seppur con qualche concessione), in maniera **decisamente ortodossa dal Giappone**. Con l'aggettivo “ortodossa” si vuole intendere che le regole sono state seguite con rigore: infatti è solo applicando i principi/regole di base in modo costante che si può sapere se uno strumento è valido o meno.

Qualche riflessione conclusiva di Ishikawa :

- **la Qualità non può creare profitti a breve termine.** Il sistema Qualità necessita di una struttura e di regole che interagiscono e si integrano con gli schemi già presenti nell'Azienda: tutto ciò implica un investimento anche e soprattutto in termini di tempo.
- Concetto fondamentale è la “**centralità dell'uomo**”. La Qualità è fatta dagli uomini, non certo dalle macchine o dalle attrezzature. Con “uomini”, Ishikawa non intende solamente la Direzione o comunque gli impiegati di “alto rango”: tutti i livelli aziendali devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi. I concetti fondamentali non devono essere per i “pochi eletti”: solamente diffondendo ed educando tutto il personale si possono perseguire i fini aziendali.
- La struttura ideale è **partecipativa** : è facile capire che certe problematiche relative alla realizzazione pratica e fisica di un prodotto, ad esempio, sono ben conosciute dagli operatori addetti alle lavorazioni. Interpellare queste figure, chiedere informazioni e consigli utili porta un doppio beneficio: si possono apportare le correzioni del caso, se necessitano, e soprattutto si rendono partecipi le persone interessate dalle lavorazioni.

Quest'ultimo fatto è senza ombra di dubbio di fondamentale importanza nella fidelizzazione delle maestranze.

Coinvolgere le persone, renderle partecipi delle decisioni ed apportare le modifiche seguendo i loro consigli (ove, ovviamente, siano fondati e supportati da dati oggettivi) porta ad un notevole effetto psicologico, con la conseguente diminuzione delle problematiche relative alla Qualità (+ motivazioni, + coinvolgimento = - Non Conformità).

I famosi Circoli della Qualità sono stati proposti da Ishikawa per questo scopo, anche se poi il loro uso è stato manipolato. Forse gli effetti indiretti più significativi sono stati la fidelizzazione del cliente interno e la riduzione dei costi di addestramento e formazione della manodopera, dato il basso turn-over. Inoltre la formazione diventa più incisiva e può essere programmata e gestita in maniera ottimale.

Per rendersi conto dell'idea di fidelizzazione, basta pensare che nelle grosse imprese nascevano asili e scuole al loro interno, che si occupavano dei figli dei dipendenti. Questo è un esempio, per noi in linea di massima estremo, del concetto di "uomo al centro di ogni cosa". Altro pensiero dominante delle teorie di Ishikawa è **il Cliente: tutta l'Azienda si deve "votare" alla soddisfazione di quest'ultimo.**

Questa idea è ripresa dalla vecchia normativa ISO 9000:1994 che parla di "soddisfare le esigenze" del Cliente.

Come già espresso nella parte introduttiva, **l'idea di "soddisfare" l'Utente è ulteriormente amplificata e ribadita con la nuova ISO 9000:2000, precisando che la soddisfazione deve avvenire per "le esigenze esplicite ed implicite".**

Risulta evidente quanto il pensiero del maestro nipponico sia all'avanguardia e di straordinaria attualità, nonostante gli enunciati siano vecchi di qualche decina di anni. Le nozioni espresse da Ishikawa possono anche sembrare banali ma, allora, perché certi concetti, pur essendo corretti, non riusciamo a farli nostri?

Le motivazioni sono molteplici e non sempre di facile lettura.

Abbiamo già citato che la classe dirigente giapponese risulta relativamente nuova, aperta e disponibile a valutare opportunità ed idee, mentre in Italia, dove molte ditte sono saldamente ancorate alle loro radici storiche, una tale apertura mentale è difficilmente riscontrabile. Allo stesso motivo si può far risalire la carenza di informazione e di cultura legata alla Qualità. Tornando al Giappone, a tutti è noto quanto sia densamente popolato: una così alta concentrazione di persone crea motivi di competizione per assurgere a posizioni di prestigio. Per ottenere posizioni elevate è necessario avere una cultura ed una preparazione adeguate: **la formazione, quindi, rende le persone mentalmente elastiche e conseguentemente predisposte al recepimento dei concetti della Qualità.**

Questa spinta al miglioramento della propria posizione sociale, ha consentito all'impero del Sol Levante di passare dalla produzione volta ad imitare i prodotti esteri ad una votata alla creazione, ottimizzazione e realizzazione di propri beni.

Ma la dirigenza economica si è spinta più avanti, cominciando ad aggredire i mercati di Europa e Stati Uniti con notevoli investimenti in denaro, esportandovi anche tale cultura. Basti pensare a tutte le aziende che assemblano le vetture: la Nissan di Sunderland, in Gran Bretagna, si è classificata per numerosi anni al primo posto per la produttività, mentre lo stabilimento Toyota, sempre in Inghilterra, si è posizionato al terzo posto. Tale propensione al miglioramento continuo non è solo riscontrabile nei momenti di massima espansione economica, ma anche nei momenti di profonda crisi dei mercati internazionali. È interessante notare che nell'ultimo decennio la spesa per la Ricerca e lo Sviluppo in Giappone, nonostante la crisi asiatica, ha rappresentato più del 2.8 % del P.I.L., mentre in Italia tale dato si è attestato mestamente intorno al 1,2 %.

La Qualità deve essere diffusa, compresa ed applicata da tutti i livelli produttivi, dall'Alta Dirigenza all'ultimo degli operatori; questo è l'insegnamento di Kaoru Ishikawa. *"Praticare il controllo della qualità significa sviluppare, progettare, produrre e fornire prodotti e servizi di Qualità che siano i più economici, i più utili e sempre soddisfacenti per il consumatore".* Fino a che tali principi non saranno compresi da tutti, (in particolar modo dalla piccola e media impresa e dal consumatore), difficilmente potranno essere goduti gli innumerevoli vantaggi/risparmi che questa scienza è in grado di offrire.

GENICHI TAGUCHI

(1924 -)



Ha studiato all'Università di Kyushu ottenendovi il PhD in Statistica.

Proviene dal servizio presso il Dipartimento Astronomico dell'Istituto di Navigazione della Marina Imperiale Nipponica. Ha lavorato al Ministero della Sanità e del Welfare e presso l'Istituto di Matematica Statistica del Ministero dell'Educazione. E' stato consulente anche delle industrie farmaceutiche Morinaga e Morinaga Seika. Nel 1950 è entrato nel Laboratorio delle Comunicazioni Elettriche, appena fondato, della Nippon Telegraph and Telephone Company con il compito di aumentarne la produttività e di assicurarne le attività di Ricerca e Sviluppo, attuando corsi di formazione per ingegneri. Qui rimase per 12 anni, durante i quali ebbe modo di portare le sue metodologie ad uno sviluppo avanzato, anche grazie al fatto che nel frattempo aveva ampie opportunità di contatto e di consulenza con un numero ampio di imprese giapponesi. Il suo primo libro, che introduceva le "orthogonal arrays" venne pubblicato nel 1951. Tra il 1954 e il 1955 fu Visiting Professor all' Istituto Indiano di Statistica, dove incontrò i famosi statistici R.A. Fisher e Walter A. Shewhart.

Nel 1957-58 pubblicò la prima edizione del suo testo in due volumi "Design of Experiments". Nel 1962 fece la sua prima visita negli Stati Uniti come Visiting Research Associate alla Princeton University e visitò la AT&T Bell Laboratories. A Princeton Taguchi conobbe l'eminente statistico John Tukey.

Nel 1964 Taguchi divenne Professore alla Aoyama Gakuin University di Tokyo, fino al 1982. Con altri autori, scrisse nel 1966 il testo "Management by Total Results".

Con il 1980, anche il mondo imprenditoriale americano si apre alle metodologie di Taguchi (es. Xerox, Ford e ITT).

Il messaggio specifico della filosofia della qualità di Taguchi, è l'ottimizzazione di prodotto e di processo prima ancora della fase di produzione : i concetti e i principi della qualità vengono spinti da Taguchi il più indietro possibile, fino allo stadio della progettazione, al quale realmente essi appartengono. Infatti, il metodo di Taguchi porta il controllo di qualità nella genesi stessa del prodotto. La sua analisi dei costi o perdite sulla qualità non investono solo gli sprechi delle fasi proprie alla produzione e vendita del prodotto o alla produzione ed erogazione del servizio : ma includono anche le perdite derivate dalla mancanza di affidabilità e congruenza che ricadono sul consumatore, la cui insoddisfazione provoca (e come !) perdite all'impresa in termini di mercato e di reputation (valore patrimoniale intangibile ma di crescente importanza).

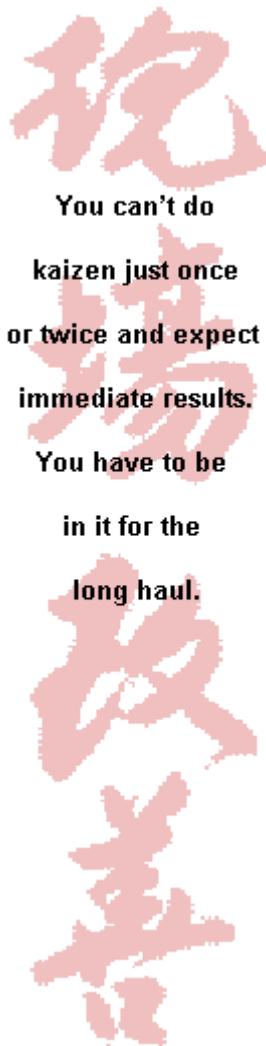
Taguchi evidenzia tre stadi del controllo di qualità off-line (ossia a livello di progettazione) :

1. Progettazione di sistema (è il genio che crea il concept del prototipo)
2. Progettazione del parametro (è il processo con cui si intende organizzare la produzione)
3. Progettazione della tolleranza (è il controllo dei fattori che definiscono la variazione).

Lo sforzo e l'impegno del metodo Taguchi consiste soprattutto nel " setting up ".

MASAAKI IMAI

(1930 -)



You can't do
kaizen just once
or twice and expect
immediate results.
You have to be
in it for the
long haul.

Imai, autore del famoso libro "**Kaizen la chiave del successo giapponese**" (1986), è relativamente nuovo come membro del gruppo dei luminari della qualità.

Egli crede che il concentrarsi su argomenti come qualità e produttività favorisca soluzioni frammentarie ed ignori il filo che lega tutto insieme: **il Kaizen, la filosofia del miglioramento continuo.**

KAIZEN è una parola giapponese che significa "miglioramento continuo". Termine che indica una logica di comportamento che prevede avanzamenti di qualità continui senza operare cambiamenti radicali. I miglioramenti avvengono per piccoli passi, grazie all'azione di tutti gli operatori che, responsabilmente, cooperano al miglioramento delle performances aziendali. Cercando di capire il miracolo economico giapponese successivo alla Seconda Guerra Mondiale, Imai afferma che gli occidentali si sono soffermati a studiare fattori quali il controllo della qualità totale, i circoli di qualità, i sistemi di suggerimento, i sistemi di inventario just in time, l'automazione, e le procedure uniche di management (compresi occupazione a vita e stipendi basati sull'anzianità di servizio).

Però, secondo lui, questi sistemi non hanno saputo cogliere la semplice verità che sta alla base del successo giapponese.

"La diffusione del TQC in Giappone risiede nel fatto che tali concetti hanno aiutato le imprese giapponesi a generare un modo di pensare orientato al processo e a sviluppare strategie che assicurano il miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli della gerarchia organizzativa.

Il messaggio della strategia KAIZEN è che non debba trascorrere neanche un giorno senza che un qualche tipo di miglioramento venga apportato da qualche parte all'interno dell'azienda.

La convinzione che debba esserci un miglioramento continuo è profondamente radicata".

Imai ritiene che la sfida all'Occidente consista nel cambiare "la filosofia orientata all'innovazione ed ai risultati" con un modo di pensare che sia anche orientato al processo: "*il KAIZEN genera un modo di pensare orientato al processo, dal momento che i processi devono essere migliorati ancor prima che si ottengano risultati migliori*".

In altre parole, il processo è considerato tanto importante quanto gli obiettivi che si intendono perseguire.

E si è convinti che il miglioramento, di per sé, rappresenta la strada più sicura per rafforzare la competitività complessiva di una azienda.

La creazione di una atmosfera collaborativa e di una cultura comune sono state parti inseparabili dei programmi di KAIZEN.

Ma un tale successo ha bisogno dei seguenti presupposti:

- ❑ Sforzi costanti per migliorare le relazioni industriali
- ❑ Particolare attenzione all'addestramento e alla educazione
- ❑ Sviluppare leadership informale tra i dipendenti
- ❑ Formazione di attività di miglioramento dei piccoli gruppi
- ❑ Sostegno e riconoscimento degli sforzi compiuti dai dipendenti in favore del KAIZEN
- ❑ Sforzi consapevoli tesi a rendere il luogo di lavoro un posto in cui le persone possano perseguire obiettivi di vita
- ❑ Incoraggiamento della vita sociale nell'ambiente di lavoro.
- ❑ Addestramento dei supervisori in modo che possano più facilmente comunicare ed avere rapporti coi dipendenti
- ❑ Disciplina (in termini di procedure da seguire) nell'ambiente di lavoro.

Le relazioni tra la metodologia Kaizen e la metodologia Kairyō (reengineering) dei processi possono essere visualizzate nella tabella seguente :

ATTIVITA'	KAIZEN	KAIRYO
<i>Livello di cambiamento</i>	<i>Graduale e costante</i>	<i>Radicale, improvviso e incostante</i>
<i>Punto di partenza</i>	<i>Processo esistente</i>	<i>Punto zero</i>
<i>Frequenza del mutamento</i>	<i>Continua</i>	<i>Una volta</i>
<i>Velocità</i>	<i>A piccoli passi</i>	<i>A grandi passi</i>
<i>Periodo di tempo</i>	<i>Continuo e in aumento</i>	<i>Intermittente e non in aumento</i>
<i>Coinvolgimento</i>	<i>Tutti</i>	<i>Pochi campioni scelti</i>
<i>Partecipazione</i>	<i>Dal basso verso l'alto</i>	<i>Dall'alto verso il basso</i>
<i>Approccio</i>	<i>Collettivo, sforzi di gruppo, sistematico</i>	<i>Individualismo spinto, idee e sforzi individuali</i>
<i>Stile</i>	<i>Consenso</i>	<i>Direttivo</i>
<i>Rischio</i>	<i>Moderato</i>	<i>Alto</i>
<i>Regole</i>	<i>Adattamento ed evoluzione</i>	<i>Conflitti e discussioni</i>
<i>Modalità</i>	<i>Manutenzione e miglioramento</i>	<i>Smantellamento e costruzione</i>
<i>Catalizzazione</i>	<i>Know how convenzionali e stato dell'arte</i>	<i>Progressi tecnologici, nuove invenzioni, nuove teorie</i>
<i>Esigenze pratiche</i>	<i>Pochi investimenti, ma grandi sforzi per il progredire del miglioramento</i>	<i>Grandi investimenti, ma pochi sforzi per preservarli</i>
<i>Orientamento dello sforzo</i>	<i>Alle persone</i>	<i>Alla tecnologia</i>
<i>Criteri di valutazione</i>	<i>Processo e sforzi per i migliori risultati</i>	<i>Risultati e profitti</i>
<i>Vantaggi</i>	<i>Buon funzionamento in una economia a lenta crescita</i>	<i>Si addice meglio a una economia in crescita veloce</i>

Fonti : rielaborazione dell'autore dal testo di P.De Risi (a cura di) (2001),Dizionario della qualità, Edit. Il Sole 24 Ore, Milano e dal testo di A.Shigunov Neto e L.M.Fischer Campos(2004), Manual de gestão da qualidade aplicado aos cursos de graduação, Fundo de Cultura, Rio de Janeiro.

ALCUNE COMPARAZIONI

A. Comparazione tra la filosofia organizzativa del taylorismo e la filosofia organizzativa dell'impresa costituita secondo i circoli di qualità

Organizzazione scientifica del lavoro	Organizzazione del lavoro nei circoli di qualità
Mansionario molto specifico e dettagliato	Le persone plasmano il proprio ruolo
Focalizzazione sulle regole e le procedure	Focalizzazione sugli obiettivi e i risultati
Persone = parti di ricambio	Persone = risorse
Lavori ripetitivi, parcellizzati, standardizzati	Lavori con gradi di problem solving e innovazione
Mancanza di relazioni e interazioni discrezionali	Gruppi di lavoro autoregolati con obiettivi concordati prima
Separazione tra progettazione ed esecuzione	Relazioni di feedback e negoziazione
Strumenti della comunicazione organizzativa: a una via (top down), a pettine, ordini di servizio, circolari interne, telefono, fax, e-mail, tabelloni, bacheche, punti informativi, poster, flow chart, conferenze	Strumenti della comunicazione organizzativa: comunicazione a due vie (feedback e canali diretti bottom up e top down), comunicazione a stella, riunioni, gruppi di lavoro interfunzionali su progetto, focus group, lettere dedicate e personalizzate, cassette per suggerimenti, proposte, reclami, reti telematiche intranet e videoconferenza, corsi di formazione, giornale interno o house organ, colloqui gestionali (accoglimento, inserimento nuove risorse, assegnazione e verifica delle deleghe, verifica dei risultati, mobilità o job rotation, job enrichment, job enlargement)
Meccanismi di coordinamento: gruppi di lavoro permanenti, standardizzazione dei processi lavorativi, supervisione diretta del responsabile o del capo, monitoraggio e audit esterno (visite ispettive)	Meccanismi di coordinamento: gruppi di progetto, accordi informali, deleghe chiare, monitoraggio e audit interno (verifica di qualità autogestita), circoli di qualità

B. Comparazione tra l'organizzazione fordista (espressione estrema del taylorismo) e l'organizzazione toyotista (espressione estrema dei sistemi di gestione totale della qualità)

Organizzazione fordista del lavoro	Organizzazione toyotista del lavoro
Rigida divisione delle mansioni	Prevalenza delle capacità professionali
Tendenziale conflittualità tra i dipendenti e l'organizzazione	Tendenziale armonia tra dipendenti e organizzazione
Primato della quantità nella efficienza : ciclo continuo	Primato della qualità nella efficienza : ruota di Deming e interruzioni o "riesami"
One best way : l'ottimizzazione è una sola e imposta dall'alto	Kaizen : l'ottimizzazione è diversificata e usufruisce della collaborazione di tutti
L'organizzazione è come un "orologio" protetto dalla perturbazioni esterne/interne	L'organizzazione è come una "nuvola" che prende la forma e la fisionomia secondo i mutamenti ambientali esterni/interni

Short presentation of the Fathers of Quality Systems



Walter A. Shewhart (1891 – 1967)

Born in Illinois, USA, Shewhart graduated University of Illinois and then he obtained the doctorate in physics at University of California in 1917. Working at Western Electric Company as an engineer, he was able to make a serious contribution to a major problem: reliability of the equipment buried underground. Control charts created by him were use to differentiate between assignable sources of variation and pure chances of variation. Shewhart studied randomness and recognized variability which exists in all manufacturing processes. In his opinion, reducing variability is equivalent to quality improvement. Later Shewhart worked for Bell Telephone Laboratories until his retirement in 1956. He wrote several articles and books, most representative being

Economic Control of Quality of Manufactured Product in 1931, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control in 1939. On more thing about Shewhart: he is considered to be the grandfather of quality control.



W. Edwards Deming (1900 – 1993)

Known as the father of quality, Deming was a statistics professor at New York University during the 40s. He studied for several years with Walter Shewhart; this was the base of his contribution to quality. After World War II, Deming was involved in assisting Japanese companies to reborn from their own ashes. His contribution was in improving quality, by setting a 14 points principles which should be the foundation for achieving quality improvements. Japanese companies applied extensively these principles; today's power of Japan and quality of their products has a strong root in this matter. Deming emphasized on the role of management in achieving quality. He noted that around 15% of poor quality was because of workers, and the rest of 85% was due to bad management, improper systems and processes. In his opinion, managers should involve employees in solving the problems, not simply to blame them for poor quality. Deming's 14 principles are:

- create constancy of purpose (short term reactions has to be replaced by long-term planning),
- adopt the new philosophy (management should adopt his philosophy, rather than to expect the employees to do that),
- cease dependence on inspection (it concerns to variation – in other words, if there is no variation, no inspection is needed because all products shows no defects),
- move towards a single supplier for any one item (working with several suppliers, automatically involves variation in raw materials),
- improve constantly and forever (it refers to decreasing variation, as a key to better quality),
- institute training on the job (another source of variation is the lack of training of workers; train them properly to do a certain job, and they will do it with far less variation),
- institute leadership (distinction between leadership and supervising),
- drive out fear (eliminate fear at worker's level to get their support for improvements. Fear is counter productive),
- break down barriers between departments (here comes the concept of "internal customer" which is found in TQM; a department is a supplier for next one. The second one is the client for the first one),
- eliminate slogans (usually, it's not the employee who did it wrong, but it's the system who allowed that. No need to create tension on worker, as long as the system fails to prevent problems),
- eliminate management by objectives (as long as workers had to achieve an established production level, quality will be a secondary target),
- remove barriers to pride of workmanship (bringing problems all the time to worker's ears, will create a discomfort for them. Lower satisfaction of workers equals a lower interest for doing good items),
- institute education and self – improvement (education is an asset. Everyone has to improve themselves),
- transformation is everyone's job (improvements exists at every level).

The most important book he wrote among other is [Out of the Crisis](#) in 1987. What is relevant to this book along these 14 principles is that he initiated the movement toward Total Quality Management, even he didn't used this expression. Nowadays, there exists Deming Prize, introduced by JUSE (Japanese Union of scientists Engineers); this prize is awarded annually for best proponent of TQM.



Joseph M. Juran (1904-2008)

Architect of Quality: The Autobiography of Joseph M. Juran (McGraw-Hill, 2003)... "Juran, now 99 years old, begins his tale with his humble beginnings as a Romanian peasant and his family's immigration to the United States. He recounts how he overcame poverty, anti-Semitism, bitterness and despair... This is a tale of how education wins over ignorance, persistence prevails over complacency and, more than anything else, how faith (in God, in family, in humanity and in the American dream) is rewarded."

The pattern for Juran's life of hard work and dedication was set at an early age. "We grew up with no fear of long hours or hard work," he writes. "We learned to seek out opportunities and to use ingenuity to gain from them. We accepted the responsibility for building our own safety nets. By enduring the heat of the fiery furnace, we acquired a work ethic that served us the rest of our lives."

As a child, Juran endured the loss of his beloved mother, an indifferent father, bitter winters, the terror of anti-Semitism. Many residents of his native village in Romania perished in Nazi death camps - and grinding poverty. Consequently, he entered the working world bitter and socially inept, yet he was driven to succeed.

Juran's story parallels many of the great events of the 20th century. He landed his first job at Western Electric, which was the hot growth company of the 1920s. He weathered the Great Depression, he served his adopted country during World War II by working in the Lend-Lease Administration, he helped Japan rebuild its devastated economy and he showed U.S. manufacturers how to compete successfully in the world market...

Also remarkable is the success of Juran's siblings. They, too, overcame their humble beginnings and led successful lives. For example, his brother, Rudy, became a successful bond trader; his brother, Nat, had a successful career in Hollywood, earning an Academy Award; his sister, Minerva, earned a doctorate degree and became a college professor - no small feat for a female Romanian immigrant."

Quality Digest issued an article which [can be found at here](#). "No one in the last hundred years has had more influence on the worldwide practice of quality in business than Dr. Joseph Juran... In Architect of Quality, Juran recounts his fascinating life story, revealing how he overcame dire poverty and childhood tragedy to make a profound impact on business and society. Juran retraces his inspiring life journey - from an impoverished, tragic childhood in a tar-papered shack to his career as the revered man who helped invent and champion quality management systems, quality tools, and teams long before they became standard practice. Architect of Quality delves deep into Juran's motivations, sharing for the first time how the early hardships he faced and his relentless, aggressive spirit shaped his character and fueled his determination to succeed."

Juran is considered to be after Deming the most important contributor to quality management. He became well known after his book publishing [Quality Control Handbook](#) in 1951. In Japan, Juran worked with manufacturers and taught classes on quality. Even his philosophy is very similar to Deming's philosophy, there exists some differences: while Deming emphasized the need for organizational transformation, Juran believed that implementation of quality initiatives does not need dramatic changes. Juran is the author of **definition for quality: fitness for use, rather than simply conformance to specifications**. This way, Juran took into account the client, in terms of his needs. **Quality trilogy "quality planning, quality control and quality improvement"** represents another large contribution to quality. First part of trilogy is concerned with identification of customers, product requirements and override of business goals. The second part of trilogy implies the use of statistical control methods. As for the third part, Juran believe is that improvement should be continual, as well as breakthrough.



Dr. Genichi Taguchi (born in 1924)

Raised in textile town of Takamachi, Japan, Taguchi studied textile engineering. WW II found him in Astronomical Department of navigation Institute. After several years in Ministry of Public health and Welfare of Japan, where he met Matosaburo Masuyama, a statistician who supported him, he was hired at electrical Communication Laboratory, a rival of Bell Laboratories (see the story of Deming). Here, Taguchi worked to find ways of improving quality and reliability. Taguchi collaborated with Shewhart and Fisher.

Taguchi's contribution to quality consists in what is called Taguchi Loss Functions, also design of experiment to product design. His estimation was that 80% of all defective items are caused by poor design. Therefore, emphasis should be on design stage. Design of experiment is an engineering approach which is based on developing robust design; this is a design which results in a product which can perform over a wide range of conditions. In other words, it's easier to design a product which would operate under a large range of conditions, than to control these conditions so that the product to work as intended.

Loss function has implication to quality costs. Traditionally, if a product characteristic falls outside specification limits, it will increase the cost of poor quality. However, if that characteristic is closer to specifications and not to intended target, the quality of that product is poorer, even if it stills satisfy the requirements. This may lead to lower customer satisfaction. Taguchi proposed that as conformance values moves away from the target, loss increases as a quadratic function. This means that smaller differences from the target result in smaller costs.



Armand V. Feigenbaum (1922 -)

Initiator of the concept of **Total Quality Control**, Feigenbaum published in 1961 one of his referencing book, named Total Quality Control. An interesting aspect regarding this book is that it was wrote when he was a doctoral student at MIT. The power of his ideas were discovered by Japanese in 1950s, about the same time Juran visited Japan. Quality principles set by Feigenbaum lay down on 40 keys. He promoted the concept of a working environment where quality developments cover entire organization; every single person in organization must have a truly commitment to improve the quality. Learning from other's success story is essential.

In his book Quality Control: Principles, Practices and Administration, Feigenbaum strove to move away from the then primary concern with technical methods of quality control, to quality control as a business method. Thus he emphasized the administrative viewpoint and considered human relations as a basic issue in quality control activities. Individual methods, such as statistics or preventive maintenance, are seen as only segments of a comprehensive quality control program.

Quality control itself is defined as: "An effective system for coordinating the quality maintenance and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production at the most economical levels which allow for full customer satisfaction". He stresses that quality does not mean "best" but "best for the customer use and selling price". The word "control" in quality control represents a management tool with 4 steps: Setting quality standards, Appraising conformance to these standards, Acting when standards are exceeded and Planning for improvements in the standards.

Quality control is seen as entering into all phases of the industrial production process, from customer specification and sale through design, engineering and assembly, and ending with shipment of product to a customer who is happy with it. Effective control over the factors affecting product quality is regarded as requiring controls at all important stages of the production process. These controls or jobs of quality control can be classified as:

- New-design control,
- Incoming material control,
- Product control,
- Special process studies.

Feigenbaum argues that statistical methods are used in an overall quality control program whenever and wherever they may be useful. However such methods are only part of the overall administrative quality control system, they are not the system itself. The statistical point of view, however, is seen as having a profound effect upon Modern Quality Control at the concept level. Particularly, there is the recognition that variation in product quality must be constantly studied within batches of product, on processing equipment and between different lots of the same article by monitoring and critical quality characteristics.

Modern Quality Control is seen by Feigenbaum as stimulating and building up operator responsibility and interest in quality. The need for quality-mindedness throughout all levels is emphasized, as is the need to "sell" the program to the entire plant organization and the need for the complete support of top management. Management must recognize that it is not a temporary quality cost-reduction activity. From the human relations point of view, the quality control organization is seen as both:

- A channel for communication for product-quality information,
- A means of participation in the overall plant quality program.

Finally, Feigenbaum argues that the program should be allowed to develop gradually within a given plant or company. Feigenbaum's preface to the third edition of Total Quality Control in 1983 emphasizes the increased importance of buyers' perceptions of variation in quality between companies and also the variation in effectiveness between the quality programs of companies. Quality is seen as having become the single most important force leading to organizational success and company growth in national and international markets. Further, it is argued that: "Quality is in its essence a way of managing the organization" and that, like finance and marketing, quality has now become an essential element of modern management.

Against this background, Total Quality Control is seen as providing the structure and tools for managing quality so that there is a continuous emphasis throughout the organization on quality leadership:

- genuine investment in, and implementation of, modern technology for quality throughout sales,
- engineering and production: and top-to-bottom human commitment to quality and productivity.

As Feigenbaum says: "In effect, quality and its costs are managed and engineered and motivated throughout the organization with the same thoroughness and depth with which successful products and services are themselves managed and engineered and produced and sold and serviced". Such Total Quality Control programs are highly cost-effective because of their results in improved levels of customer satisfaction, reduced operating costs, reduced operating losses and field service costs, and improved utilization of resources. By-products such as sounder setting of time standards for labour may also be most valuable. Thus a Total Quality System is defined as: "The agreed company-wide and plant-wide operating work structure, documented in effective, integrated technical and managerial procedures, for guiding the coordinated actions of the people, the machines and the information of the company and plant in the best and most practical ways to assure customer quality satisfaction and economical costs of quality." Operating quality costs are divided into:

- Prevention costs including quality planning
- Appraisal costs including inspection
- Internal failure costs including scrap and rework
- External failure costs including warranty costs, complaints, etc.

Reductions in operating quality costs result from setting up a total quality system for two reasons:

- Lack of existing effective customer-orientated customer standards may mean current quality of products is not optimal given use,
- Expenditure on prevention costs can lead to a several fold reduction in internal and external failure costs.



Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)

Ishikawa was a Japanese consultant, father of the scientific analysis of causes of problems in industrial processes. One of his greatest contributions to quality was the diagram which has his name "Ishikawa diagram" or Fishbone Diagram.

Professor Ishikawa was born in 1915 and graduated in 1939 from the Engineering Department of Tokyo University having majored in applied chemistry. In 1947 he was made an Assistant Professor at the University. He obtained his Doctorate of Engineering and was promoted to Professor in 1960. He has been awarded the Deming Prize and the Nihon Keizai Press Prize, the Industrial Standardization Prize for his writings on Quality Control, and the Grant Award in 1971 from the American Society for Quality Control for his education program on Quality Control.

While, perhaps ironically, the early origins of the now famous Quality Circles can be traced to the United States in the 1950s, Professor Ishikawa is best known as a pioneer of the Quality Circle movement in Japan in the early 1960s, which has now been re-exported to the West. In a speech to mark the 1000th quality circle convention in Japan in 1981, he described how his work took him in this direction. "I first considered how best to get grassroots workers to understand and practice Quality Control. The idea was to educate all people working at factories throughout the country but this was asking too much. Therefore I thought of educating factory foremen or on-the-spot leaders in the first place." In 1968, in his role as Chairman of the Editorial Committee of Genba-To-QC (Quality Control for the Foreman) magazine, Dr Ishikawa built upon quality control articles and exercises written by the editorial committee for the magazine, to produce a "non-sophisticated" quality analysis textbook for quality circle members. The book Guide to Quality Control was subsequently translated into English in 1971, the most recent (2nd) edition being published by the Asian Productivity Organization in 1986. Amongst other books, he subsequently published What is Total Quality Control? The Japanese Way which was again translated into English (Prentice Hall, 1985).

As with the other Japanese quality gurus, such as Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa has paid particular attention to making technical statistical techniques used in quality attainment accessible to those in industry. At the simplest technical level, his work has emphasized good data collection and presentation, the use of Pareto Diagrams to prioritize quality improvements and Cause-and-Effect (or Ishikawa or Fishbone) Diagrams. Ishikawa sees the cause-and-effect diagram, like other tools, as a device to assist groups or quality circles in quality improvement. As such, he emphasizes open group communication as critical to the construction of the diagrams. Ishikawa diagrams are useful as systematic tools for finding, sorting out and documenting the causes of variation of quality in production and organizing mutual relationships between them. Other techniques Ishikawa has emphasized include control charts, scatter diagrams, Binomial probability paper and sampling inspection.

Turning to organizational, rather than technical contributions to quality, Ishikawa is associated with the Company-wide Quality Control movement that started in Japan in the years 1955-1960 following the visits of Deming and Juran. Under this, quality control in Japan is characterized by company-wide participation from top management to the lower-ranking employees. Further, all study statistical methods. As well as participation by the engineering, design, research and manufacturing departments, also sales, materials and clerical or management departments (such as planning, accounting, business and personnel) are involved. Quality control concepts and methods are used for problem solving in the production process, for incoming material control and new product design control, and also for analysis to help top management decide policy, to verify policy is being carried out and for solving problems in sales, personnel, labor management and in clerical departments. Quality Control Audits, internal as well as external, form part of this activity.

To quote Ishikawa: "The results of these company-wide Quality Control activities are remarkable, not only in ensuring the quality of industrial products but also in their great contribution to the company's overall business." Thus Ishikawa sees the Company-wide Quality Control movement as implying that quality does not only mean the quality of product, but also of after sales service, quality of management, the company itself and the human being. This has the effect that:

- Product quality is improved and becomes uniform. Defects are reduced.
- Reliability of goods is improved.

- Cost is reduced.
- Quantity of production is increased, and it becomes possible to make rational production schedules.
- Wasteful work and rework are reduced.
- Technique is established and improved.
- Expenses for inspection and testing are reduced.
- Contracts between vendor and vendee are rationalized.
- The sales market is enlarged.
- Better relationships are established between departments.
- False data and reports are reduced.
- Discussions are carried out more freely and democratically.
- Meetings are operated more smoothly.
- Repairs and installation of equipment and facilities are done more rationally.
- Human relations are improved.

One major characteristic of Japanese Company-Wide Quality Control is the Quality Control Circle Movement started in 1962, with the first circle being registered with the Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation. Starting in industry in Japan, these have now spread to banks and retailing, and been exported world-wide. Success in the West has not been so extensive as in Japan, however, although even there have been limitations too. The nature and role of quality circles varies between companies. In Japan a quality circle is a typically voluntary group of some 5-10 workers from the same workshop, who meet regularly and are led by a foreman, assistant foreman, work leader or one of the workers. The aims of the quality circle activities are:

- To contribute to the improvement and development of the enterprise,
- To respect human relations and build a happy workshop offering job satisfaction,
- To deploy human capabilities fully and draw out infinite potential.

These aims are broader than is consistent with a narrow definition of quality as often used in the West, and Circle activities reflect this. The members of the circle have mastered statistical quality control and related methods and all utilize them to achieve significant results in quality improvement, cost reduction, productivity and safety. The seven tools of quality control are taught to all employees:

- Pareto charts
- Cause and effects diagrams
- Stratification
- Check sheets
- Histograms
- Scatter diagrams
- Shewhart's control charts and graphs.

All members of the circle are continuously engaged in self-and-mutual development, control and improvement whenever possible, the circles implement solutions themselves, otherwise they put strong pressure on management to introduce them. Since management is already committed to the circles, it is ready to listen or act. Circle members receive no direct financial reward for their improvements.

The Japanese experience of quality circles itself provides an insight into the problems of implementation in the West. Strangely enough, however, many companies in the West have attempted to minimize or even cover up the Japanese origins, apparently to avoid cultural rejection on antagonism to "Japanese workaholics" grounds. Even in Japan many quality circles have collapsed, usually because of management's lack of interest or excessive intervention. However, many have worked. There are now more than 10 million circle members there. The benefits are typically seen as being minor from any one improvement introduced by a quality circle, but that added together they represent substantial improvements to the company.

Perhaps more importantly, greater worker involvement and motivation is created through:

- An atmosphere where employees are continuously looking to resolve problems,
- Greater commercial awareness
- A change of shopfloor attitude in aiming for ever increasing goals.

Quality circles have been vigorously marketed in the West as a means of improving quality. There seems to be agreement, however, that they cannot be used naively, and take careful adoption for use in Western companies. Adoptions have been various and of varying effectiveness; in some companies circles have been successful, or regarded as such, in others they have failed. Many commentators, such as Philip Crosby, have warned against the

fashion for quality circles as a cure-all for poor employee motivation or inadequate quality and productivity in either white-collar areas or on the shopfloor. The senior American Quality Guru Joseph Juran, in particular, has gone further, in throwing doubts on their likely effectiveness in the West at all where few company hierarchies are permitted with executives trained in quality management.



Philip B. Crosby (1926 – 2001)

Philip Crosby is a particularly well-marketed and charismatic Quality Guru. An article in the Financial Times a few years ago described him thus: "Florida has provided him with a year-round tan. That, and his thinning golden hair and snappy dress give him the look of a sunbelt Senator rather than a man from the quality department. He does have a campaign button in his lapel. It says ZD, of course, for Zero Defects." Financial Times 26 November 1986.

Crosby is a graduate of the Western Reserve University. After naval service in the Korean War, he held a variety of quality control jobs starting as line inspector. One early experience was as quality manager on the first Pershing missile program. He worked his way up within ITT and for fourteen years he was a Corporate Vice President and Director Quality of ITT, with world-wide responsibilities for quality.

In 1979 he published Quality is Free, which became a bestseller. In response to the interest shown in the book, he left ITT that year to set up Philip Crosby Associates Incorporated. At the Quality College established in Florida he started to teach organizations how to manage quality as advocated in his book. Crosby published his second bestseller, Quality Without Tears in 1984, and he is also the author of The Art of Getting Your Own Sweet Way. More recently he has published a group of three management books, Running Things, The Eternally Successful Organization and Leading: The Art of Becoming An Executive.

Crosby's name is perhaps best known in relation to the concepts of **Do It Right First Time** and **Zero Defects**. He considers traditional quality control, acceptable quality limits and waivers of sub-standard products to represent failure rather than assurance of success. Crosby therefore defines quality as conformance to the requirements which the company itself has established for its products based directly on its customers' needs. He believes that since most companies have organizations and systems that allow (and even encourage) deviation from what is really required, manufacturing companies spend around 20% of revenues doing things wrong and doing them over again. According to Crosby this can be 35% of operating expenses for service companies. He does not believe that workers should take prime responsibility for poor quality; the reality, he says, is that you have to get management straight. In the Crosby scheme of things, management sets the tone on quality and workers follow their example; whilst employees are involved in operational difficulties and draw them to management's attention, the initiative comes from the top. What zero defect means is not that people never make mistakes, he says, but that the company does not start out expecting them to make mistakes.

As indicated earlier, not everyone agrees with this approach to quality. As Crosby himself said: "I never received any encouragement from the quality establishment. These are ideas whose time has come. This was an idea whose time had come, but it took 20 years before people realized it." In the Crosby approach the Quality Improvement message is spread by creating a core of quality specialists within the company. There is strong emphasis on the top-down approach, since he believes, without reservation, that senior management is entirely responsible for quality. His goal is to give all staff the training and the tools of quality improvement, to apply the basis precept of Prevention Management in every area. This is aided by viewing all work as a process or series of actions conducted to produce a desired result. A process model can be used to ensure clear requirements have been defined and understood by both the supplier and the customer. He also views quality improvement as an ongoing process since the word 'program' implies a temporary situation.

Crosby's Quality Improvement Process is based upon the Four Absolutes of Quality Management:

- Quality is defined as conformance to requirements, not as 'goodness' nor 'elegance'.
- The system for causing quality is prevention, not appraisal.
- The performance standard must be Zero Defects, not "that's close enough".
- The measurement of quality is the Price of Non-conformance, not indices.

The Fourteen Steps to Quality Improvement are the way that the Quality Improvement Process is implemented in an organization. They are a management tool which evolved out of a conviction that the Absolutes should be defined, understood, and communicated in a practical manner to every member of the organization:

- Make it clear that management is committed to quality.

- Form quality improvement teams with senior representatives from each department.
- Measure processes to determine where current and potential quality problems lie.
- Evaluate the cost of quality and explain its use as a management tool.
- Raise the quality awareness and personal concern of all employees.
- Take actions to correct problems identified through previous steps.
- Establish progress monitoring for the improvement process.
- Train supervisors to actively carry out their part of the quality improvement program.
- Hold a Zero Defects Day to let everyone realize that there has been a change and to reaffirm management commitment.
- Encourage individuals to establish improvement goals for themselves and their groups.
- Encourage employees to communicate to management the obstacles they face in attaining their improvement goals.
- Recognize and appreciate those who participate.
- Establish quality councils to communicate on a regular basis.
- Do it all over again to emphasize that the quality improvement program never ends.

In his book Quality is Free, Crosby identifies additional quality-building tools, including the Quality Management Maturity Grid which enables a company to measure its present quality position. In Quality Without Tears he develops the Quality Vaccine which comprises twenty one ingredients for Executives to use to support the implementation process. As his books on leadership reflected his broadening approach to improvement, he defined five new characteristics essential to becoming an Eternally Successful Organization:

- People routinely do things right the first time.
- Change is anticipated and used to advantage.
- Growth is consistent and profitable.
- New products and services appear when needed.
- Everyone is happy to work there.



Tom Peters (1942 -)

Tom Peters was born in 1942 in Baltimore, USA and residing in "crazy Northern California" from 1974-2000, Tom now lives on a 1,600-acre Vermont working farm with his wife, the artist and entrepreneur Susan Sargent. He studied engineering at Cornell University (B.C.E., M.C.E.) and is a business graduate of Stanford (M.B.A., Ph.D.).

He holds honorary doctorates from several institutions, including the State University of Management in Moscow (2004). In the U.S. Navy from 1966-1970, he made two deployments to Vietnam (as a Navy Seabee) and survived a tour in the Pentagon. He was a senior White House drug-abuse advisor in 1973-74, and then worked at McKinsey & Co. from 1974 to 1981, becoming a partner and Organization Effectiveness practice leader in 1979. He left the firm to work independently **prior to** the publication of 'In Search of Excellence'.

Tom is a Fellow of the International Academy of Management, The World Productivity Association, the International Customer Service Association, and the Society for Quality and Participation.

What distinguishes Peters is that he is not **tied to** a particular perspective. If there is a **consistent strand** through his work, Peters believes it is 'a **bias for** action'. Forget the theorising, get on with the job.

He gives over 100 lectures a year and travels so much that he called his first horse Frequent Flyer. When Tom is not in an airplane, he divides his time between Silicon Valley (Palo Alto) and Vermont, where he and his wife Susan Sargent live on a farm.

Fortune calls Tom Peters the Ur-guru (guru of gurus) of management. The Economist tags him the Uber-guru, and his unconventional views led Business Week to describe Tom as "business' best friend and worst nightmare." Tom describes himself as a prince of disorder, champion of bold failures, maestro of zest, professional loudmouth (as a speaker he's "a spitter" ... according to Dilbert).....

With Bob Waterman he co-authored **In Search of Excellence** in 1982; which has been called one of the "Top Three Business Books of the Century," and ranked as the "greatest business book of all time" in a poll by Britain's Bloomsbury Publishing (2002).

Fortune calls Tom Peters the Ur-guru (guru of gurus) of management. The Economist tags him the Uber-guru, and his unconventional views led Business Week to describe Tom as "business' best friend and worst nightmare." Tom describes himself as a prince of disorder, champion of bold failures, maestro of zest, professional loudmouth (as a speaker he's "a spitter" ... according to Dilbert).....

With Bob Waterman he co-authored **In Search of Excellence** in 1982; which has been called one of the "Top Three Business Books of the Century," and ranked as the "greatest business book of all time" in a poll by Britain's Bloomsbury Publishing (2002).

Other bestsellers:

A Passion for Excellence (1985, with Nancy Austin)

Thriving on Chaos (1987)

Liberation Management (1992: acclaimed as the "Management Book of the Decade" for the '90s)

The Tom Peters Seminar (1993)

The Pursuit of WOW! (1994)

The Circle of Innovation (1997).



Masaaki Imai (1930 -)

Masaaki Imai was born in Tokyo in 1930. In 1955, he received his bachelor's degree from the University of Tokyo, where he also did graduate work in international relations. In 1962, he founded Cambridge Corp., an international management and executive recruiting firm. As a consultant, he assisted more than 200 foreign and joint-venture companies in Japan in fields including recruiting, executive development, personnel management and organizational studies. From 1976 to 1986, Imai served as president of the Japan Federation of Recruiting and Employment Agency Associations.

In 1986, Imai established the Kaizen Institute to help Western companies introduce kaizen concepts, systems and tools. That same year, he published his book on Japanese management, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. This best-selling book has since been translated into 14 languages.

Imai's new book, *Gemba Kaizen: A Common sense, Low-Cost Approach to Management*, was published by McGraw-Hill in May. In this interview with him, we discuss the impact of the kaizen concept on U.S. business, the newly introduced concept of gemba, the JIT management system, strengths and weakness in U.S. businesses and the current state of Japanese business.