

Il 19 ottobre, un gruppo (internazionale) di studenti delle Lauree Magistrali in Ingegneria Informatica e Gestionale del Politecnico di Milano, si è rivolto a **ELETECNO** per approfondire lo studio delle modalità di applicazione dei principi teorici della gestione della qualità all'interno di un'azienda. In particolare il lavoro si è improntato sui cosiddetti 14 punti di Deming. Attraverso questi punti Deming ha esplicitato quali siano i doveri dei vertici di un'organizzazione per supportare la trasformazione e per sostenere il cambiamento. La scelta è caduta su ELETECNO perché a loro giudizio la nostra azienda incarna questa filosofia. Nelle prossime settimane riceveremo la relazione dello studio svolto dagli studenti, nelle declinazioni pratiche di questi concetti.

Di seguito pubblichiamo questi punti che sintetizzano il pensiero di Deming.

1) creare consenso e fermezza di intendimenti nella direzione di un obiettivo comune, rappresentato dal miglioramento continuo (dei processi, dei prodotti e dei servizi) con lo scopo di restare competitivi e di creare lavoro. I manager devono essere capaci di affrontare la realtà quotidiana ma anche di prevedere quella futura. Occorre un impegno fermo nei confronti della qualità e questo impegno dovrà esplicitarsi attraverso un'innovazione continua, la messa a disposizione delle risorse necessarie, la formazione dei collaboratori, ecc.

2) Occorre eliminare la dipendenza dall'ispezione al 100 % per il raggiungimento della qualità, riducendo il ripetersi degli errori. Le ispezioni vengono fatte quando è già troppo tardi, spesso sono inefficaci e, soprattutto, sono costose. La qualità va costruita a monte, là dove si progetta e si costruisce il prodotto e dipende dal miglioramento del processo e da come i collaboratori supportano questo miglioramento.

3) Occorre migliorare costantemente il sistema di pianificazione, produzione e i servizi, rendendoli più efficienti anche attraverso l'applicazione di metodi statistici. Il miglioramento costante della produttività e della qualità porta alla costante riduzione degli sprechi e dei costi.

4) Bisogna che i manager esercitino una leadership forte con l'obiettivo di aiutare le persone a fare un lavoro migliore. Le persone che non lavorano bene sono semplicemente nel posto sbagliato. Il leader deve essere, prima di tutto, un coach per capire quali collaboratori necessitino di un'attenzione individuale.

5) Nella nuova era economica l'unica certezza è che non ci sono certezze. La qualità dei processi e dei prodotti richiede un impegno costante e continuo da parte del management che deve assumersi la responsabilità di gestione del cambiamento che è importante e, spesso, non viene accettato nel modo giusto. Occorre una nuova filosofia: errori, scarsa professionalità ed atteggiamenti negativi non sono più accettabili e non possono essere più imputati solo ai collaboratori.

6) I fornitori non vanno scelti solo in base al prezzo. Bisogna puntare a minimizzare i costi totali dato che prezzi bassi non significano automaticamente costi totali minori. Se si utilizza un solo fornitore per ogni bene (per ridurre la varianza) e si imposta un rapporto a lungo termine di mutua reciprocità e fiducia, ci sono buone possibilità di abbassare i costi finali. E' molto importante premiare nei fornitori la qualità, l'affidabilità e l'impegno profuso nel miglioramento piuttosto che il prezzo basso.

7) Va istituito l'addestramento sul lavoro che deve costituire per tutti una parte delle attività quotidiane. Troppo spesso le persone imparano il lavoro dai propri colleghi, spesso non addestrati in modo adeguato. Operando in questo modo si contribuisce a creare una classe di frustrati perché queste persone, pur accumulando esperienza a livello episodico, non riescono a metterla a frutto. Occorre formare le persone, la formazione è un investimento.

8) Per lavorare efficacemente, occorre seminare fiducia, spazzare via la paura. Questo punto è importantissimo. Non bisogna istituire processi perché non servono, bisogna, al contrario, puntare sul coinvolgimento di tutti perché un'organizzazione raggiunga e mantenga il successo. La paura blocca la comunicazione, costringe le persone a mettersi sulla difensiva e aumenta i costi aziendali. Le persone hanno bisogno di sentirsi sicure per lavorare bene e per raccogliere onestamente quei dati che servono per migliorare.

9) Slogan come “zero difetti” e “fare le cose bene la prima volta” vanno eliminati. Questa tipologia di esortazioni porta ad avere target irrealistici perché una varianza, eliminate le cause speciali, esiste sempre. La maggior parte delle cause che portano a livelli di qualità scarsi sono fuori dal controllo dei collaboratori. Piuttosto, occorre concentrarsi sulla riduzione della varianza mediante piani ben strutturati. Gli slogan senza piani per attuarli sono controproducenti. In questo punto Deming attacca la filosofia di Crosby anche se non lo dice apertamente. Secondo Deming è il sistema che produce errori, non le persone.

10) Le persone devono essere orgogliose del proprio lavoro. Vanno eliminate tutte le barriere che impediscono di lavorare bene (attrezzature non funzionanti, materiali difettosi, responsabili non in grado di ricoprire il ruolo di guida, ecc). Quando qualcosa non funziona bisogna capire che è colpa del sistema, non del singolo. Bisogna assumere le persone giuste, formarle nel modo giusto, motivarle, responsabilizzarle, sollecitarle ad essere propositive. Se le persone lavorano male spesso la causa risiede in uno dei seguenti motivi: obiettivi conflittuali e poco chiari, decisioni arbitrarie da parte dei responsabili, mancanza di tempo, mancanza di risorse, scarso coordinamento, svalutazione degli sforzi fatti, paura di sbagliare, formazione insufficiente o poco feedback sulle prestazioni.

11) Bisogna abbattere le barriere tra i dipartimenti e fra le categorie dei lavoratori, bisogna promuovere la comunicazione verticale e orizzontale. Spesso i diversi reparti si mettono in competizione tra loro e seguono obiettivi contrastanti. Occorre ragionare in termini di cliente interno. Non deve più esistere una cultura del “io ho vinto-tu hai perso” ma una nuova cultura del “vincere-vincere”. Il giusto modo di lavorare è quello del lavoro in team. Se non si abbattono le barriere tra le funzioni, non si riuscirà mai a ragionare globalmente per il bene dell'organizzazione.

12) Gli obiettivi numerici e la quantificazione delle performance come criterio di valutazione della produttività vanno eliminati perché costringono a confrontarsi con i numeri e non con la qualità. I collaboratori potrebbero cercare di raggiungere gli obiettivi ad ogni costo a scapito dell'efficienza e del contenimento dei costi. Gli obiettivi numerici vanno sostituiti con azioni di leadership e con la motivazione.

13) Va istituito un programma di formazione, autoformazione, motivazione e miglioramento per ognuno. Il punto 6 si riferisce alla formazione di nuovo personale, il punto 13, invece, chiede di formare tutte le persone che lavorano in un'organizzazione indipendentemente dal fatto che appartengano all'organizzazione da poco o da tanto tempo.

14) Occorre mettere ciascuno nelle condizioni di realizzare il cambiamento. La trasformazione è un lavoro lungo da affrontare tutti insieme. “Total quality management” significa che la qualità è un lavoro di tutti. Occorre che il management abbia il coraggio di cambiare e che rediga un piano del cambiamento che si vuole attuare.