

IL GIOCO DI SQUADRA NEL SISTEMA AZIENDA

Care Colleghe, Cari Colleghi,

uno dei Principi su cui si basano le norme ISO 9000 dalla versione 2000 in poi è quello riferito all'APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE.

Tale principio recita:

Identificare, comprendere e gestire, come fossero un sistema, processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'Organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

Ne conseguono i seguenti benefici:

- integrazione ed allineamento dei processi che conseguiranno al meglio i risultati desiderati;
- capacità di concentrare gli sforzi sui processi chiave;
- dare fiducia alle Parti Interessate per quanto riguarda la coerenza, l'efficacia e l'efficienza dell'Organizzazione.

Applicare il principio dell'approccio sistemico alla gestione in genere porta a:

- strutturare un sistema per conseguire gli obiettivi dell'Organizzazione nel modo più efficace ed efficiente;
- comprendere le interdipendenze tra i processi del sistema;
- approcci strutturati che armonizzano ed integrano i processi;
- assicurare una comprensione migliore dei ruoli e delle responsabilità necessari per conseguire gli obiettivi comuni e ridurre in tal modo le barriere tra funzioni;
- comprendere le capacità organizzative e stabilire i vincoli delle risorse prima di intraprendere azioni;
- stabilire un obiettivo e definire come le attività specifiche dovrebbero operare all'interno di un sistema;
- migliorare in continuo il sistema attraverso la misurazione e la valutazione.

Nasce spontanea la riflessione che "fare sistema" significa anche "fare gioco di squadra". Un lavoro di squadra può rivelarsi un'esperienza gratificante e coinvolgente, ma l'unione può anche far nascere problemi. Quindi nell'esperienza del "gruppo di lavoro" le persone non devono considerarsi dei "singoli", ma sentirsi parte di un tutto che pensa e opera in armonia.

Ecco che la "pillola" che segue evidenzia come il "gioco di squadra" diventi importante nel "Sistema Azienda".

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari
Direttore di AICQ SICEV

Know how in pillole:

Cosa significa dire che l'azienda è un sistema?

In chiave generale possiamo definire il sistema come una pluralità di elementi differenti che, interagendo, riescono a conseguire un risultato comune: nessun elemento da solo o parte del sistema potrebbe riuscirci. Quindi il punto di forza del sistema origina dalla ricchezza degli elementi costitutivi: ognuno di questi deve rispettare specifiche caratteristiche, e devono esser garantite le opportune relazioni. Se un solo elemento non è conforme o una sola relazione non è attivata, la funzionalità del sistema è fortemente compromessa. Come esempio possiamo proporre l'orologio: tante componenti differenti per dare la misura del tempo, ma se una piccola vitina non è stretta nel modo giusto... le lancette si fermano. Il sistema è quindi governato da relazioni, ma è soggetto anche agli effetti di condizionamenti.

Diremo quindi che l'azienda, in ottica di sistema, è costituita da elementi diversi – persone, infrastrutture, materia prima, moneta, informatizzazione, ecc. – che interagiscono per dare al cliente quanto concordato. E' questo un mezzo per poter conferire stabilità e competitività all'azienda. Tenere sotto controllo le specifiche dei singoli elementi è abbastanza facile. Non altrettanto, è governare le relazioni. E qui entra in scena l'approccio per processi. In questa chiave di lettura il processo non è solo la trasformazione di input in output. Diventa lo strumento gestionale che permette di individuare e governare le relazioni selezionate fra alcuni elementi, al fine di produrre diversi output: la campagna promozionale, l'offerta, il servizio, il prodotto, la fattura e così via. Tutti i processi hanno in comune un elemento: le persone. Tutti i processi, anche quelli tecnologicamente sofisticati, affidano il loro successo all'impegno delle persone. Questo è l'aspetto delicato dell'approccio per processi: far sì che ognuno "viva" il suo ruolo e le relazioni con i colleghi in modo produttivo e costruttivo. Lavorare per processi è un gioco di squadra, delicato e complesso, in cui:

- tutti devono conoscere l'obiettivo del processo, ovvero a cosa mira il lavoro di squadra: non basta conoscere il proprio contributo;
- ogni persona deve sapere qual è il suo compito, ovvero cosa deve fare;
- ogni persona deve sapere con chi deve interagire nel processo, ovvero *da chi* riceve le indicazioni / le informazioni / i materiali o le approvazioni per poter svolgere il proprio compito, e *a chi* trasmettere il risultato del proprio lavoro.

Il successo del processo sarà frutto della complementarietà delle professionalità e della fluidità delle relazioni, grazie alla consapevolezza del doppio ruolo di cliente interno e di fornitore interno. Non è un aspetto semplice. Le difficoltà possono avere diverse origini. In un processo troviamo persone che non hanno scelto di lavorare insieme, come può invece accadere in un gruppo di lavoro spontaneo. Appartengono ad aree diverse, per cui hanno linguaggi e obiettivi di funzione differenti.

C'è chi parla per specifiche, chi riveste il ruolo del cliente, chi parla per numeri e chi invece è proiettato verso un qualcosa che ancora non è, ma che sarà. Eppure tutti devono riuscire a capirsi! Gli obiettivi per funzione sono molto specifici: il commerciale deve portare a casa gli ordini a qualunque costo, gli approvvigionamenti devono spendere il meno possibile e l'amministrazione deve far quadrare i conti. Eppure quando lavorano in un processo le diverse funzioni devono riuscire a guardare le proprie attività da un altro punto di vista, per focalizzarle verso un obiettivo unico e condiviso.

SERVICE EXPERIENCE: DALLA REGIA DEL SERVIZIO AL RUOLO DEL CLIENTE

Know how in pillole:

(Cont.)

Quando non c'è questa armonia professionale e comportamentale, nascono i problemi a livello di risultati aziendali o di relazioni fra le persone. L'ottica di sistema all'azienda impone la logica di processo. Il processo è un gioco di squadra. Pertanto, il successo dell'azienda è frutto di un gioco di squadra.

Erika Leonardi:

Consulente di direzione e formatrice oltre che esperta di gestione dei servizi e nell'applicazione delle norme ISO 9000. Svolge attività didattica a livello universitario e post-universitario. Pubblica su riviste internazionali e italiane ed è autrice di diversi testi.

info@erikaleonardi.it

www.erikaleonardi.it

Lo sapevate che:

Qualità: stiamo sottovalutando le componenti immateriali ?

La qualità complessiva del Sistema Italia lascia molto a desiderare: moltissime statistiche ci vedono molto indietro rispetto ad altri paesi, non siamo particolarmente soddisfatti come consumatori, come cittadini ci lamentiamo molto dei servizi, pubblici e non.

Eppure l'immagine dei prodotti italiani è legata alla qualità e l'Italia è particolarmente apprezzata per alcune sue qualità: il design, i prodotti enogastronomici, la moda, l'arte, la storia, i borghi, l'empatia, la qualità della vita (non dappertutto ma in varie regioni e città).

Qualche settimana fa il presidente della Repubblica ha assegnato i nuovi premi per la qualità ad aziende e organizzazioni che si sono distinte in patria e all'estero.

Contraddizione ? Forse no. I nostri punti di forza hanno radici nella storia, nel gusto, nella creatività, nella conservazione di tradizioni, nell'iniziativa, nell'intraprendenza. Cioè in quegli aspetti *immateriali*, meno misurabili quantitativamente, che hanno assunto un peso sempre più importante nel contesto economico-sociale. Proprio gli aspetti che la disciplina della qualità ha tradizionalmente meno incorporato e approfondito nella loro rilevazione e nei metodi per rinforzare e migliorare quelle caratteristiche.

Senza nulla togliere alla necessità di dedicarci alla qualità "che ci manca", ne possono nascere stimoli per meglio interpretare la qualità con cui si vince, forse rimasta troppo fuori dalla disciplina della qualità; siamo in presenza di uno scarto tra la qualità della dimensione *tecnologica/organizzativa* e la qualità della dimensione *estetico/suggestiva*, le qualità *qualitative* mobili e sfuggenti ?

SERVICE EXPERIENCE: DALLA REGIA DEL SERVIZIO AL RUOLO DEL CLIENTE

Lo sapevate che: (Cont.) Qualità: stiamo sottovalutando le componenti immateriali ?

Stiamo sottovalutando questi aspetti dinamici carichi di potenzialità ?

La differenza emerge più chiaramente se mettiamo a confronto i comparti B2B e B2C, *business-to-business* e *business to consumer*.

Nel mondo B2B tutto il processo tende al raggiungimento di caratteristiche *predefinite* ed intercambiabili, lungo tutta la filiera di fornitura; è indispensabile la *conformità* a quanto stabilito in *precedenza*.

Nel mondo B2C non basta la conformità; vince chi è più veloce e cogliere anche esigenze *sorgenti, non predefinite* e chi massimizza il rapporto di fiducia; e *consumer* include anche tutto il mondo dei servizi, ormai prevalente; qui occorre anche la qualità e l'interazione col cliente, non solo la conformità.

E oggi anche la produzione di serie (quella che una volta era ... *di qualunque colore purché nero*) si muove verso segmentazioni dei bisogni e personalizzazioni estremamente spinte, verso la capacità di cogliere la maggior quota possibile del paniere degli aspetti soggettivi di preferenza e desiderio e piacere ed esperienza "memorabile".

Forse, quando si ricorda la definizione di qualità vigente nei Sistemi di Gestione Qualità, "*il grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti*" e questi sono definiti come "*esigenze o aspettative che possono essere espresse, generalmente implicite o cogenti*", si dimentica la Nota che precisa che i requisiti possono essere fissati anche dalle Parti Interessate; e quindi non solo inclusivi proprio di caratteristiche dinamiche vicine al vero confine in cui vince o si perde, ma addirittura comprensive degli aspetti di *patrimonio* e non solo di *transazione prodotti*: quelli di reputazione, sviluppo, crescita del potenziale di tutti gli attori ...

Giovanni Mattana
Presidente AICQ SICEV

Editoriale della Rivista QUALITA' di AICQ
N° 2/2010 (Marzo-Aprile 2010)