

EDOARDO SABBADIN

**PROTAGONISTI DEI
CAMBIAMENTI MANAGERIALI:
DA FORD A NETFLIX**



G. Giappichelli Editore

1

I modelli di management

di *Edoardo Sabbadin*

Introduzione

Prima di parlare dei modelli di management conviene fare una breve digressione introduttiva sul concetto di modello nell'ambito delle discipline economico aziendali. Sono in uso diverse interpretazioni del concetto, in particolare è interessante la proposta di Boyer e Freyssenet (2005):

1. un modello è un ideale da raggiungere: è prevalsa una prima concezione di modello come sistema produttivo che garantisce i risultati migliori;
2. un modello è la stilizzazione di un insieme di caratteristiche reali: è una sorta di carta geografica che rappresenta in scala ridotta elementi reali semplificandoli.

Tabella 1. – *Le principali fasi del processo di industrializzazione*

Fasi	Energia	Caratteristiche
La fase della meccanizzazione	Energia idraulica e termica	Le fonti energetiche sono localizzate
La fase della produzione di massa	Energia elettrica	Le reti di distribuzione dell'energia elettrica
La fase della microelettronica e dell'automazione flessibile	Computer	I computer guidano l'azione delle macchine
La fase della conoscenza	Internet	La rete web

Taylor e la produzione di massa

Taylor nato nel 1856 e deceduto nel 1915 è l'ideatore dell'"Organizzazione scientifica del lavoro". Il contributo di Taylor deve essere collocato nell'ambiente produttivo statunitense dell'inizio del secolo scorso.

Il metodo ideato da Taylor si basa sulle seguenti fasi fondamentali:

1. la selezione di un gruppo di dieci-quindici lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare;
2. la scomposizione e l'analisi dei singoli movimenti in rapporto ai tempi d'esecuzione, posizione fisica, forma, peso e frequenza d'uso degli attrezzi;
3. la correzione e l'eliminazione dei movimenti "inutili";
4. la ricomposizione del comportamento lavorativo in base al montaggio dei singoli movimenti risultati più razionali;
5. la standardizzazione degli utensili e delle attrezzature in base ai rapporti ottimali;
6. la fissazione di un tempo teorico di lavorazione in base alla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti;
7. l'addestramento del gruppo sperimentale dei lavoratori all'esecuzione secondo la nuova procedura.

Nell'organizzazione *tayloristica* le operazioni produttive sono suddivise in atti elementari. La ripetizione delle attività elementari favorisce l'apprendimento da parte degli operai. Successivamente il termine "taylorismo" identifica la netta separazione tra la concezione e l'esecuzione del lavoro.

Una delle prime applicazioni del taylorismo fu realizzata nello stabilimento Ford di Detroit. Poi l'approccio si diffuse. L'idea di base è che lo studio scientifico e la progettazione scientifica dei compiti consentano di migliorare le prestazioni.

Henry Ford e la catena di montaggio

Henry Ford, traendo spunto da Taylor, è considerato il padre della produzione di massa. Nel 1896 costruì la sua prima automobile, nel 1903 iniziò la sua attività d'imprenditore. Nel 1908 creò il famoso modello T che produsse nell'arco di vent'anni in quindici milioni di esemplari. Il modello T è il prodotto simbolo della produzione di massa. Nel 1911 iniziò la fase dello sviluppo internazionale e iniziò a produrre automobili in Gran Bretagna.

L'innovazione per cui Ford è diventato sinonimo di un nuovo sistema pro-

duttivo è la catena di montaggio, che introdusse per la prima volta nel 1913: in sostanza ad Henry Ford venne l'idea che il processo di assemblaggio dell'auto sarebbe stato velocizzato e semplificato, facendo scorrere le scocche con gli assi, attraverso i magazzini dei componenti e specializzando le maestranze in singole fasi in cui il processo produttivo poteva essere scomposto. Le prime prove vennero fatte disponendo sul pavimento di uno stabilimento i pezzi da montare, parallelamente al percorso che sarebbe stato effettuato dalle scocche.

Nel 1914 grazie agli incrementi di produttività e riduzione dei costi di produzione dovuti alla catena di montaggio decise di raddoppiare la retribuzione delle maestranze e ridusse l'orario di lavoro. Innestando il più importante circolo virtuoso simbolo dei vantaggi offerti dal sistema di sviluppo capitalistico: le innovazioni di processo consentono di aumentare la produttività, le economie di scala permettono di ridurre i costi e di aumentare le retribuzioni. Lavoratori meglio retribuiti e con più tempo libero possono alimentare la domanda di nuovi beni che danno vita ad un benessere materiale diffuso.

Il successo di Ford si deve anche a felici intuizioni imprenditoriali: intuì la fase di nascita della motorizzazione di massa. Si era posto la missione di dare una vettura a ogni cittadino americano e, al contrario dei suoi diretti concorrenti, intuì i vantaggi di una politica di prezzi di penetrazione (riuscì ad aumentare le quote di mercato riducendo i prezzi del modello T), mentre i concorrenti ed anche gli azionisti di Ford spingevano per una politica di prezzi di scrematura. "Concepì la Ford T, abbastanza grande per un'intera famiglia, ma anche adatta ad una sola persona. La volle facile da guidare, funzionale, senza accessori superflui, leggera per raggiungere una velocità sufficiente, ma anche robusta" (Boyer e Freyssenet, 2005, 65).

I vantaggi dimensionali e le economie di scala del modello fordista consentirono di ridurre il prezzo della Ford modello T da 850 dollari del 1908 ai 360 del 1917. In vent'anni dal 1908 al 1927 Henry Ford produsse più di 15 milioni di esemplari del famoso modello T. Per gestire il successo commerciale si circondò di ingegneri che introdussero macchine utensili specializzate in grado di ottenere pezzi perfettamente intercambiabili. Nella fabbrica di Highland Park nel 1910 organizzò la produzione secondo un ordine sequenziale, in uno stabilimento di superficie di 250.000 metri quadrati, allineando le fasi consecutive della fabbricazione. Nel 1920, parallelamente all'avvio della nuova fabbrica di Rivière Rouge alla periferia di Detroit a causa delle difficoltà di ottenere dai fornitori componenti alle condizioni di prezzo e nei tempi stabiliti, decise di integrarsi a monte nella produzione dell'acciaio.

Il successo di Ford creò grande interesse nei confronti del suo modello produttivo, in quanto era riuscito a realizzare un notevole incremento di produttività mediante la standardizzazione, un incremento dei salari dei dipendenti e la riduzione del prezzo di un modello d'auto di grande successo.

A partire dal 1930 si diffonde la “catena di montaggio” che, con i nastri trasportatori, consente l’assemblaggio in successione dei prodotti. Con la produzione di serie standardizzata *Fordista* l’impresa impone un ordine artificiale. Per la prima volta nella storia si afferma un sapere scientifico tecnologico connesso alle esperienze aziendali.

Non tutte le idee di Taylor hanno trovato applicazione. Per esempio, Taylor sosteneva la necessità di prevedere opportunità di miglioramento per il lavoratore. Taylor riponeva fiducia nei vantaggi collettivi del progresso: secondo la sua prospettiva l’aumento della produttività e la riduzione dei costi avrebbero portato vantaggi economici anche al lavoratore. Della teoria di Taylor hanno trovato maggiore applicazione tre elementi fondamentali:

1. il massimo sfruttamento della specializzazione del lavoro;
2. la parcellizzazione;
3. la predeterminazione.

Alla base del pensiero di Taylor c’è la ricerca di una maggiore efficienza dei sistemi produttivi. L’organizzazione scientifica del lavoro proposta da Taylor risente dell’influenza del positivismo, di cui esaspera la componente meccanicistica: lo studio di un problema, infatti, doveva condurre a definire il metodo “oggettivamente” più produttivo da adottare.

In definitiva il modello taylorista è un modello produttivo che si caratterizza per “un’organizzazione produttiva volta a predeterminare i compiti da svolgere ... con la messa a punto di procedure e metodi di lavoro da seguire e tempi allocati da rispettare ... definiti da un servizio specializzato” (Boyer e Freyssenet, 2005).

Nel periodo tra il 1920 e il 1970 il modello taylorista-fordista si impose anche in Europa. Il sistema trovò nella categoria professionale degli ingegneri forte sostegno. Il modello subì tuttavia pesanti critiche da parte di sociologi che lo considerava responsabile della disumanizzazione del lavoro nelle fabbriche.

In definitiva, la chiave del sistema di produzione di massa fordista è la focalizzazione sulle grandi quantità standard di pezzi e si basa sul massimo sfruttamento delle economie di scala.

La fase della prima motorizzazione di massa negli Stati Uniti entra in crisi nel corso degli anni Venti. Si chiude il ciclo nella seconda metà degli anni Venti la prima fase pionieristica e la prima motorizzazione. Sloan, che era a capo della General Motor, coglie il cambiamento del mercato, intuisce le nuove esigenze di differenziazione e di segmentazione del mercato dell’auto. Il cambiamento dalla fase della produzione di massa della Ford modello T alla produzione di una maggiore varietà di modelli proposti da Sloan della General Motor comporta una notevole complicazione dei processi produttivi e necessari adattamenti/affinamenti del modello fordista.

I motivazionalisti e il movimento delle relazioni umane

Negli Stati Uniti a partire dal 1930 circa gli studi di management subiscono un'accelerazione. Il tentativo di trovare nuove soluzioni, differenti dall'impostazione tipica dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor, apre la strada alla psicologia sociale e agli studi sulle relazioni umane. Assumono sempre maggiore importanza tra gli studiosi di management le motivazioni umane e i bisogni individuali.

Le prime ricerche di psicologia umana e sociale, sviluppate fra gli anni Trenta e Sessanta del secolo scorso, rinnovano radicalmente le concezioni prevalenti e pongono le risorse umane al centro dei sistemi organizzativi aziendali.

Il movimento delle Relazioni umane "nasce come tentativo cosciente di arricchire e migliorare i metodi di Taylor" (Auteri, 1998). Alla metà del secolo scorso numerosi contributi teorici introducono una nuova variabile: la motivazione. Per ottenere la cooperazione dei dipendenti non basta progettare le condizioni lavorative e selezionare i migliori elementi, ma è necessario motivarli. Vediamo ora brevemente i contributi più significativi. Un'analisi riferita al movimento nel suo complesso avrebbe fatto perdere l'articolazione dei contributi dei singoli autori.

Mayo (1880-1949), psicologo dell'Harvard University, è considerato il fondatore del *Human Relations Movement*. Egli sostiene che "i lavoratori respingono il taylorismo perché, nonostante i suoi contributi all'efficienza, fondamentalmente è un sistema imposto e non tiene conto del parere dei lavoratori" (Mayo, 1949).

Mayo nel suo lavoro di ricerca presso la fabbrica di Hawthorne della Western Electric, all'inizio degli anni Trenta, fu il primo studioso di management a correlare la produttività industriale a fattori psicologici individuali.

Egli condusse un'intensa attività di ricerca empirica mediante test, concentrandosi in particolare sull'analisi del comportamento umano nei piccoli gruppi. Le conclusioni più significative del suo lavoro possono essere così sintetizzate: le performance e la produttività aziendale non dipendono da miglioramenti dell'ambiente di lavoro, ma sono maggiormente correlati allo spirito di coesione, alla stima, all'attenzione che i ricercatori ponevano ai dipendenti oggetto di studio. La chiave di lettura dei risultati dei test era che la soddisfazione dei lavoratori dipendeva dalla sensazione d'essere individui e non ingranaggi di una macchina, grazie alla possibilità di comunicare con i ricercatori. In altri termini, l'interesse per la performance del lavoratore ha un peso maggiore del compenso economico sulla soddisfazione del lavoro.

L'importanza dei risultati degli esperimenti consisteva nell'aver chiarito che

uno dei problemi di fondo della grande impresa moderna faceva riferimento al complesso sistema di relazioni tra i gruppi di lavoro e il management. Più in particolare l'organizzazione dei gruppi, la collaborazione, la comunicazione fra management e lavoratori.

Mayo diede avvio allo *Human Relations Movement*, a studi finalizzati a come incanalare le motivazioni e l'impegno degli individui in direzione degli obiettivi aziendali. Secondo Mayo alla base dell'efficienza produttiva ci sono le persone, le loro motivazioni e le relazioni di gruppo. Il raggiungimento degli obiettivi produttivi dipende dalle motivazioni dei lavoratori, dal ruolo dei capi e dai rapporti interpersonali.

Il lavoratore sente come prioritaria l'esigenza di relazioni interpersonali soddisfacenti, spontanee, non vincolate. Le relazioni sociali nell'ambiente di lavoro possono attribuire significato ad un'attività lavorativa che, di fatto, n'è priva (Auteri, 1998).

Dopo la Seconda Guerra Mondiale dal filone delle relazioni umane si fa strada la "scuola comportamentistica" (Maslow, McGregor e Herzberg). Maslow (1954), in particolare, studia i bisogni individuali, che sono alla base della motivazione, e l'articolazione dei processi decisionali sottostanti la motivazione.

Egli elabora il noto concetto della gerarchia dei bisogni. Al primo posto colloca i bisogni fisiologici (fame, sete, ...), al secondo i bisogni di sicurezza fisica e psicologica, al terzo quelli di amore, affettività e appartenenza, poi quelli di stima e di status sociale, fino ai bisogni di auto-realizzazione (sviluppo del proprio potenziale). Un compito non va progettato solo in base a criteri tecnico-scientifici (per esempio, riduzione dei tempi morti) ma anche secondo criteri che consentano la soddisfazione di bisogni individuali (per esempio, riduzione della monotonia). La motivazione si basa sui bisogni insoddisfatti. Per contro, un bisogno soddisfatto cessa di essere motivante. La direzione ha il compito di individuarli, realizzarli e, in questo modo, valorizzare il potenziale inutilizzato del lavoratore.

McGregor (1906-1964) nel suo libro *The Human Side of Enterprise*, del 1960, individua due modalità di concepire il rapporto tra l'uomo e il suo lavoro. Elabora la teoria X e la teoria Y: due modalità contrapposte di comportamento dei leader nei confronti dei dipendenti.

In base alla teoria motivazionale X l'uomo non ama il lavoro e non ha ambizioni per cui deve essere stimolato, controllato, diretto e minacciato. Se la direzione ha queste idee inevitabilmente gli individui avranno un comportamento passivo. Per questo motivo il management dovrebbe perseguire nuove modalità per motivare le persone. In base alla teoria Y l'uomo per sua natura è incline al lavoro, alla creatività e alla responsabilità. La capacità di esprimere immagina-

zione e ingegnosità e la capacità di risolvere problemi sono presenti nelle persone. La direzione deve motivare le persone seguendo la natura umana; deve creare le condizioni favorevoli (“circostanze appropriate”) affinché l’uomo liberi le sue capacità potenziali, incoraggiarne la crescita e fornirgli una guida.

Likert nel 1949 fondò l’*Institute for Social Research* dell’Università del Michigan. Si occupò dell’analisi del comportamento umano nelle organizzazioni. Nel suo libro più noto *New Patterns of Management* (1961) descrive i principi e le applicazioni pratiche che consentono di perseguire aumenti di produttività, elevata soddisfazione e motivazione di tutti i membri di un’organizzazione. Egli identifica il principio delle *relazioni di sostegno*: le persone hanno bisogno di un ruolo impegnativo e significativo. L’individuo deve vivere il rapporto con l’organizzazione come atto a sostenerlo e a dargli un senso di valore nel contribuire agli obiettivi. Nelle sue ricerche, condotte mediante minuziosi questionari fatti compilare da dipendenti di aziende americane, Likert dimostra che l’adozione di corretti processi di gruppo consente di migliorare performance e produttività.

Inoltre è tra i primi a studiare la leadership nell’organizzazione. Individua quattro metodi di gestione: autoritario, autoritario benevolo, consultivo e partecipativo. I manager con le migliori performance focalizzavano l’attenzione sui collaboratori, si concentravano sulla formazione di gruppi di lavoro efficaci, fissavano obiettivi finalizzati all’ottenimento di elevati livelli di performance, esercitavano un controllo di tipo generale. Infine, ma non per importanza, consentivano la massima partecipazione al processo decisionale.

Argyris, studioso di psicologia, sostiene che esiste una forte incongruenza tra le necessità dell’individuo e i fabbisogni dell’organizzazione. “L’individuo tende a passare da interessi vaghi e casuali a interessi profondi, affrontando una serie continua di difficoltà in cui la ricompensa è costituita dall’attività stessa” (Argyris, 1957). L’organizzazione formale è razionalità e la funzione di controllo si esplica nel controllare, dirigere i dipendenti assicurandosi che svolgano i loro compiti. Di conseguenza gli individui sono passivi e dipendenti, e lo sviluppo della personalità è inibito. Per superare tale dilemma, Argyris propone che la supervisione della direzione non sia focalizzata sul controllo ma sulla partecipazione del dipendente. Il coinvolgimento, riducendo la dipendenza, consente di superare il conflitto tra individui e organizzazione: i dipendenti raggiungono la propria realizzazione e l’organizzazione i propri obiettivi.

Herzberg con la teoria dell’“arricchimento del lavoro” sostiene che il lavoro ha contenuti intrinseci motivanti che consentono di riprogettare le mansioni e migliorare le condizioni di lavoro. Herzberg si occupa delle motivazioni del singolo lavoratore ed individua tra i fattori motivanti: i risultati, il riconosci-

mento, il lavoro stesso, la responsabilità e la promozione. Accanto a questi esistono fattori (ambientali o igienici) la cui mancanza provoca insoddisfazione: la politica e l'amministrazione d'impresa, la supervisione, la retribuzione, le relazioni interpersonali e le condizioni di lavoro.

Herzberg sostiene che per motivare gli individui bisogna individuare i fattori motivanti, che quindi generano soddisfazione, e aumentarli. Gli altri fattori, tuttavia, devono essere presenti per evitare atteggiamenti negativi da parte dei dipendenti. Da ciò deriva l'arricchimento del lavoro, e quindi, la riprogettazione dei compiti in modo da permettere al lavoratore di crescere e acquistare maggiore autonomia e responsabilità.

La scuola del Tavistock Institute (approccio socio-tecnico) applica la teoria di Herzberg ai gruppi. Secondo questo approccio le organizzazioni sono sistemi aperti dove interagiscono fattori tecnici (tecnologia, attrezzature e ambiente di lavoro) e fattori sociali (relazioni fra le persone e atteggiamenti individuali) che devono essere considerati nel disegno di riprogettazione dei compiti, in quanto solo modificandoli si creano gruppi di lavoro, si genera coinvolgimento e arricchimento del lavoro.

Barnard si pone a metà strada tra coloro che si sono occupati della motivazione dei dipendenti e quelli che hanno fatto riferimento al comportamento del management verso i dipendenti.

Secondo la teoria del sistema cooperativo di Barnard "l'organizzazione formale è quel tipo di cooperazione fra gli uomini che è consapevole, deliberata e finalizzata" (Barnard, 1938). Egli include nel concetto di organizzazione anche "i portatori di capitale, i fornitori, i clienti e tutti coloro le cui azioni hanno contribuito all'impresa, anche se non possono essere considerati membri della stessa" (Barnard, 1938). Barnard poi considera gli elementi costitutivi di un'organizzazione: la comunicazione, la cooperazione e l'esistenza di un fine comune. Egli sostiene anche che un'organizzazione per resistere nel tempo deve essere efficace ed efficiente. Questi due concetti sono strettamente legati. Un'organizzazione è efficace se gli individui perseguono fini comuni. Affinché ciò si realizzi le soddisfazioni per i contributi offerti devono compensare i sacrifici. Solo se le soddisfazioni compensano i sacrifici, la volontà da parte di ciascun soggetto di apportare un contributo persiste e l'organizzazione sarà anche efficiente. Altro elemento fondamentale è la comunicazione, la relazione dinamica tra i due poli del sistema cooperativo: il fine comune e la presenza di persone i cui desideri diano una forte motivazione nel perseguimento dell'obiettivo. La direzione è uno strumento di comunicazione e di coordinamento volta ad ottenere l'accettazione di un fine comune.

In sintesi, l'organizzazione è un sistema complesso il cui motore della cooperazione è l'uomo e in cui "l'efficacia è uno strumento per produrre efficienza, ovvero soddisfazione per gli individui" (Barnard, 1938).

Come abbiamo avuto modo di vedere gli studi di questi autori si muovono in due direzioni. La prima si basa sui contributi di Maslow, McGregor, Argyris e Likert orientati allo studio delle relazioni tra manager e collaboratori e finalizzati a far esprimere al meglio le potenzialità dei dipendenti. Questi autori, focalizzando la loro attenzione sugli "aspetti di comando", ricercano un modello di direzione che permetta di utilizzare il potenziale non sfruttato dell'uomo. Questo è identificato nel "management partecipativo", nella leadership orientata alle persone, nell'impresa a coinvolgimento globale. Nella seconda direzione degli studi di psicologia umana si muovono Mayo, Herzberg, Tavistock e Barnard secondo i quali l'azienda partecipativa nasce dal basso facendo leva sulla motivazione degli uomini, "sull'attenzione e la morale" dei dipendenti.

Il *Total Quality Management* (TQM)

Le logiche della qualità del *Total Quality Management* (TQM) superano definitivamente il concetto tayloristico e la fase della produzione di massa fordista? La concezione più evoluta della qualità totale, il *Company Wide Quality Control* (CWQC), è realmente un modello manageriale rivoluzionario rispetto al passato?

Una risposta articolata ai quesiti appena esposti è fornita da Bagdadli (1992) che sostiene: "La strategia di gestione delle risorse umane nella Total Quality si richiama a tutto il pensiero organizzativo ... in fondo più che di rottura con il passato si dovrebbe parlare di una rilettura". Il merito principale dell'approccio del *Total Quality Management* e del *Company Wide Quality Control* è quello "forse soprattutto di aver reso operativa la teoria ... ciò che attribuisce un valore alla Qualità, consiste proprio nell'aver applicato concretamente le teorie, nell'averle tradotte in tecniche facilmente utilizzabili ... senza perdere di vista i concetti" (Bagdadli, 1992, 106).

La tesi della Bagdadli è che gran parte dei concetti e delle modalità di gestione delle risorse umane del TQM si rifanno all'evoluzione del pensiero organizzativo, sviluppato nei Paesi occidentali. In altri termini, esistono profonde interrelazioni tra *Total Quality Management*, *Company Wide Quality Control* e le teorie organizzative motivazionali.

La gestione delle risorse umane, la rinata attenzione per l'uomo e le sue pro-

fonde motivazioni costituiscono l'anello critico di tutto il sistema della Qualità. Gli studi di psicologia umana che si sono sviluppati fra il 1930 e 1960 possono essere considerati i presupposti per la gestione delle risorse umane secondo le linee della Qualità Totale, in quanto pongono le risorse umane al centro dei sistemi aziendali. Le logiche della Qualità Totale sono riconducibili a questi studi. In particolare secondo Likert chi gestisce le risorse umane deve muoversi verso un management più partecipativo che permette di raggiungere risultati migliori sia per l'organizzazione sia per l'individuo. Il management partecipativo, ispirandosi ad Argyris, deve essere coerente con l'evoluzione degli esseri umani. È necessario, da questo punto di vista, conciliare le necessità dell'individuo e i fabbisogni dell'organizzazione creando una supervisione che non punti solo sul controllo ma anche sulla partecipazione attiva.

La Qualità Totale conserva l'idea di Mayo della cooperazione e del ruolo dei gruppi in quanto sono proprio i gruppi a stimolare e ad incrementare la coesione tra le parti e, quindi, aumentare l'efficienza. La Qualità Totale non si riduce, tuttavia, a migliorare e coordinare i rapporti tra le parti per raggiungere dati obiettivi ma anche a "verificare la consonanza tra i requisiti e i valori propri della TQ e l'insieme delle variabili aziendali" (Bagdadli, 1992).

Da Herzberg e Maslow, la Qualità Totale trae l'idea secondo cui l'uomo deve essere stimolato con i contenuti intrinseci del lavoro e non solo con il denaro e la sicurezza sul posto di lavoro. La motivazione si fonda sui bisogni insoddisfatti. La direzione deve individuarli e cercare di valorizzare il potenziale del lavoratore che solo in questo modo parteciperà e contribuirà attivamente al processo di miglioramento. Ispirandosi a McGraw, l'uomo contribuisce al miglioramento dei processi produttivi perché è incline per sua natura al lavoro e alla responsabilità soprattutto se coinvolto, ma lo rifiuta se gli è impedito di partecipare. Il management deve quindi coinvolgere i propri collaboratori e creare opportunità favorevoli che consentano all'individuo di sviluppare le capacità potenziali.

Per quanto riguarda la riprogettazione dei compiti, i riferimenti vanno ai lavori di Herzberg e del Tavistock Institute. Il sistema Qualità Totale si ispira ai principi dell'arricchimento del lavoro individuale e della creazione di gruppi di lavoro, applicandoli. Nel sistema di Qualità Totale si creano dei gruppi di miglioramento a cui si assegnano problemi specifici da risolvere. I partecipanti sono rivestiti di responsabilità in tutte le fasi dell'attività e realizzano "l'arricchimento". La qualità concretamente migliora la produttività e riduce l'assenteismo.

Il sistema della Qualità Totale comprende nella definizione di organizzazione formale le categorie evidenziate nel sistema cooperativo di Barnard ponendo al centro del sistema il cliente interno ed esterno. A Barnard la Qualità Totale deve anche la definizione di efficienza organizzativa, intesa come integrazione

fra organizzazione e individui che la compongono. Rispetto a tale teoria il sistema della Qualità Totale tiene conto non solo dell'efficienza produttiva ma anche dell'organizzazione nel suo complesso il cui motore sono le risorse umane.

Tale modello, apparentemente semplice, tuttavia, non è facile da applicare perché richiede una costosa ri-progettazione tecnologica dei processi produttivi e la sottrazione di funzioni direttive e di controllo ai capi che, quindi, ne ostacolano l'attuazione. Ritengo che quest'ultimo aspetto, le difficoltà di cooperazione e collaborazione interfunzionale, e i tentativi di applicazione rigida non contestualizzata degli strumenti abbiano ostacolato lo sviluppo del *Total Quality Management* in Italia.

Il controllo statistico della qualità e il *Total Quality Control* (TQC)

La storia della qualità si sviluppa parallelamente alla produzione industriale. Nelle prime fasi della produzione di massa *fordista* le metodologie per la qualità si concentrano sull'ispezione e sul collaudo finale.

Successivamente, ma sempre nella fase pionieristica, si sviluppano le tecniche di controllo statistico della qualità. Nel 1931 il concetto di qualità fu affrontato per la prima volta in ottica manageriale negli Stati Uniti da un ricercatore della Bell Telephone. A lui, infatti, va il merito di aver applicato i principi della statistica e del calcolo delle probabilità al controllo della qualità dei prodotti. L'esistenza di differenze, di errori e la variabilità iniziavano a essere accettate come fattori fisiologici nella produzione industriale. Il problema gestionale diventa, pertanto, quello di definire livelli accettabili di difettosità e di evitare di superare tali livelli. Due colleghi di Shewahart "sviluppano tecniche statistiche per la campionatura di un limitato numero di pezzi per ogni lotto" (Lovelock, 1994, 105). Inoltre, ai primi ricercatori va riconosciuto il merito di aver ideato *la scheda di controllo del processo*, che permetteva di tracciare il grafico dei valori e determinare se rientravano nella gamma di accettabilità.

Dagli anni Quaranta, le esigenze belliche di rapido incremento della produttività determinano un notevole miglioramento delle tecniche di controllo statistico della qualità.

Le prime innovazioni organizzative che fanno riferimento alla qualità si affermano con il termine di *Total Quality Control* (TQC). L'attenzione alla qualità, in termini manageriali, è nata negli Stati Uniti, ma il concetto trova la sua massima applicazione in Giappone, dove il rifiuto, anche culturale, del taylorismo e delle logiche della produzione di massa *fordista*, ha prodotto risultati ec-

cezionali nel miglioramento della produttività e nella riduzione dei costi (Ricci, 1990, 33). Paradossalmente, sono due studiosi americani, Deming (allievo di Shewahart) e Juran che, dieci anni dopo la fine del secondo conflitto mondiale, sensibilizzano e divulgano nell'ambiente economico giapponese i vantaggi della qualità.

Nel 1956 Feigenbaum formalizza il concetto del *Total Quality Control* (TQC). Egli sosteneva che “il controllo deve cominciare con la progettazione del prodotto e finire con un cliente soddisfatto” (Lovelock, 1994, 106). Il *Total Quality Control* è un “sistema efficace per integrare gli sforzi di sviluppo, mantenimento e miglioramento della qualità ai vari gruppi di un'organizzazione” (Bagdadli, 1992, 93). La qualità, nel corso degli anni Cinquanta, supera la dimensione della funzione di produzione e inizia a coinvolgere anche altre funzioni, in particolare la progettazione, il marketing e i servizi di assistenza tecnica.

Parallelamente, inizia a farsi strada un concetto di qualità non più solo endogeno, non più focalizzato unicamente sull'interno dell'impresa. Il nuovo concetto di qualità investe anche la ricerca della massima soddisfazione dei clienti esterni. La qualità non è più quindi un problema di riduzione del numero dei prodotti difettosi e, parallelamente, di incremento di produttività. Un prodotto di qualità, infatti, deve essere non solo tecnicamente perfetto ma deve anche soddisfare le esigenze dei clienti (Bagdadli, 1992, 94).

Juran (1951-1988), in *Quality Control Handbook* propone due concetti di qualità:

1. il primo inteso come assenza di difetti (conformità alle specifiche tecniche predefinite);
2. il secondo come soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Juran, inoltre, propone una nuova concezione di cliente che include anche il lavoratore dipendente, inteso come cliente interno all'organizzazione. In altri termini, in base alle logiche del *Total Quality Control* ogni processo aziendale dovrebbe produrre un output in grado di soddisfare sia le esigenze dei clienti esterni, sia le esigenze dei clienti interni. L'intera gestione aziendale, pertanto, dovrebbe essere orientata alla ricerca della massima soddisfazione dei clienti esterni e dei clienti interni (Spina e Verganti, 1994). L'idea di fatto è semplice: l'intera organizzazione della produzione deve essere considerata come una “catena” cliente-fornitore. Le singole fasi del processo produttivo devono essere riorganizzate in modo da migliorare la soddisfazione dei clienti interni. La logica cliente-fornitore, in definitiva, è introdotta in tutti i processi aziendali. Ciò comporta la partecipazione attiva di tutti i membri di un'organizzazione e il cambiamento è in grado di innestare circoli virtuosi. L'attenzione al cliente è applicata a tutte le diverse fasi della produzione, per cui ogni lavorazione a valle è considerata cliente della lavorazione a monte, ogni persona (coinvolta nel

processo produttivo) si sente responsabile di fornire un prodotto ben costruito, senza difetti alle persone collocate a valle nel sistema produttivo.

In definitiva, i sistemi di qualità proposti in questa fase fanno riferimento alle seguenti dimensioni:

- lo sviluppo e il controllo del nuovo progetto;
- la scelta dei fornitori;
- il controllo dei materiali e dei semilavorati in ingresso;
- il controllo delle attività operative di produzione;
- la logistica in uscita e i servizi al cliente.

“Il TQM diviene operativo attraverso cicli iterati di pianificazione-realizzazione-controllo-miglioramento che ad ogni attivazione ridefiniscono le caratteristiche qualitative dell’output, dei processi e dei componenti necessari, nonché i parametri da tenere sotto controllo, per verificare che la qualità dell’output sia effettivamente quella pianificata” (Spina e Verganti, 1994). Deming elabora, inoltre, un approccio sistematico alla soluzione dei problemi, il ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) che sarà approfondito in seguito.

Il Company Wide Quality Control (CWQC)

Le basi di una concezione estesa e strategica del concetto di qualità sono poste in Giappone negli anni Sessanta. In Giappone, in quegli anni, la qualità inizia ad essere considerata una variabile competitiva, mentre nel resto del mondo era ancora considerata un problema. La *Japanese Union of Scientist and Engineers (JUSE)* sposa la causa e fa opera di divulgazione dei nuovi concetti di qualità. La qualità assume nel corso degli anni significati sempre più estesi, fino ad arrivare negli anni Ottanta a comprendere il miglioramento continuo, il coinvolgimento di tutto il personale e la soddisfazione del cliente.

Ishikawa elabora le logiche del *Company Wide Quality Control (CWQC)*, che rappresenta un’estensione delle idee di Feigenbaum: il sistema complessivo di gestione dell’intera organizzazione aziendale si focalizza sul miglioramento continuo incrementale e la qualità diventa un valore che coinvolge l’organizzazione nel suo insieme. L’elevata partecipazione di tutti i livelli organizzativi, la mobilitazione delle risorse intellettuali di tutto il personale, la cooperazione e il coinvolgimento di tutti i collaboratori caratterizzano il nuovo modello di gestione delle risorse umane (Bagdadli, 1992, 94).

Le componenti fondamentali della concezione più evoluta della qualità totale (*Company Wide Quality Control, CWQC*) sono riassumibili nelle seguenti principali priorità:

1. la ricerca del miglioramento continuo incrementale;
2. l'attenzione al cliente (esterno ed interno) come unico giudice della qualità;
3. la concezione dell'insieme delle attività dell'impresa come una "catena" cliente-fornitore e il concetto del dipendente-cliente;
4. il coinvolgimento completo e totale delle risorse umane a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale;
5. la focalizzazione sui processi interni;
6. la rilevazione e la misurazione (l'idea di base è che si possa controllare solo ciò che è misurabile e si strutturano i processi in modo da facilitare la misurazione dei miglioramenti);
7. l'attenzione al miglioramento dell'ambiente di lavoro e lo sviluppo e lo scambio di idee con i dipendenti di altri reparti.

Il *Total Quality Management* riconosce il ruolo fondamentale delle risorse umane, quali protagonisti principali del processo, sviluppando un'attiva collaborazione e cooperazione di tutti i componenti l'organizzazione aziendale (Bagdadli, 1992, 95).

Nella fase della gestione strategica della qualità assume notevole importanza anche il *Quality Function Deployment*. Lo strumento prevede l'impiego di "schede elaborate per tradurre le percezioni della qualità in caratteristiche del prodotto, che sono trasformate, a loro volta, in richieste tecnologiche e produttive. Lo strumento basilare del progetto è una scheda chiamata *Casa della Qualità*. La costruzione della casa ha inizio con la ricerca di mercato per determinare gli aspetti specifici del prodotto desiderati da un certo segmento, la loro importanza relativa, e la percezione che i clienti hanno, per ciascun aspetto, dei prodotti della concorrenza" (Lovelock, 1994, 109).

I Circoli di qualità

Il sistema della qualità consente di ridurre il numero di prodotti difettosi e di sviluppare attività di prevenzione allo scopo di eliminare gli errori di produzione. Il miglioramento incrementale, che rappresenta uno degli elementi di fondo del *Company Wide Quality Control* (CWQC), si ottiene, in definitiva, grazie ad una strutturata attività di *problem solving* (Bagdadli, 1992, 95).

Gli strumenti organizzativi che consentono il raggiungimento degli obiettivi della qualità totale appena esposti sono principalmente due: i Circoli di controllo della qualità (*Quality Control Circles*, QCC) e i Gruppi di miglioramento. Vediamo di chiarire le differenze tra i due.

I Circoli di controllo della qualità (*Quality Control Circles*, QCC) sono piccoli gruppi di lavoratori, appartenenti anche ai livelli organizzativi più bassi, istruiti per affrontare scientificamente i problemi operativi che li investono. Sono inoltre incoraggiati a fornire idee di miglioramenti gestionali alla direzione.

In termini ancora più specifici, i Circoli di controllo della qualità sono gruppi di lavoro formati da tre a dodici persone, che svolgono le stesse attività (o similari), “che si riuniscono volontariamente ... circa un’ora la settimana durante l’orario di lavoro, di solito sotto la guida di un supervisore, con l’obiettivo di identificare, analizzare e risolvere alcuni problemi legati all’attività lavorativa, presentare soluzioni al management e, dove possibile, implementare le soluzioni proposte” (Hutchins, 1985).

Si deve ricordare, in proposito, che il tema dei circoli di qualità diventa popolare in Giappone all’inizio degli anni Sessanta. La contestualizzazione aiuta a comprendere la reale portata innovativa del concetto.

Come abbiamo appena evidenziato i “Circoli di qualità” sono piccoli gruppi di lavoratori che anche fuori dell’orario di lavoro, si riuniscono e discutono insieme proposte o suggerimenti che derivano dalla loro esperienza quotidiana, per rendere il lavoro più veloce, più sicuro e anche meno faticoso. Ognuno si sente così protagonista del funzionamento dell’azienda. Nelle imprese giapponesi eccellenti ogni dipendente può arrivare a fornire 30 consigli l’anno, la percentuale di suggerimenti accolti supera il 90% e ricevono un premio in denaro. I Circoli di qualità sono un fenomeno diffuso in tutte le aziende giapponesi, dalle piccole fabbriche con pochi dipendenti, dove per esempio il piccolo imprenditore premia l’operaio che ha proposto un sistema per ridurre da 10 a 7 i movimenti della mano per eseguire un certo lavoro, fino alle catene di Grandi magazzini, dove, per esempio, la sera, dopo la chiusura, i commessi studiano e provano assieme il modo più veloce per impacchettare i regali di Natale.

Gli studiosi più raffinati del tema enfatizzano non tanto i vantaggi concreti tangibili, i risultati dell’attività di *problem solving* da parte dei circoli, quanto piuttosto i vantaggi in termini di clima organizzativo interno, quindi, i vantaggi motivazionali. I circoli riescono a creare, infatti, un ambiente partecipativo.

Lo strumento dei circoli permette anche alle persone collocate nei livelli più bassi della gerarchia organizzativa di partecipare al miglioramento e allo sviluppo dell’organizzazione nel suo complesso (Bagdadli, 1992, 96). Essi consentono, in definitiva, una profonda rivalutazione del ruolo delle risorse umane nell’ambito delle organizzazioni.