

Alcuni aspetti psicologici e sociali della qualità

Renzo Serra (*)

L'applicazione di un sistema qualità può avere degli effetti positivi imprevisti nella realtà aziendale e sociale. Si cerca di definire l'impatto del sistema sulla psicologia delle persone e i riflessi sulla società.

Le difficoltà

Quando in azienda si tratta l'argomento della qualità ci si preoccupa, tra l'altro, della *formazione* del personale, ma spesso si sottovaluta l'*impatto psicologico e sociale* dei cambiamenti imposti dal sistema qualità.

Così ci si trova spesso ad affrontare le *resistenze al cambiamento* degli addetti che generalmente considerano uno sforzo supplementare il dover mutare le abitudini di lavoro, magari consolidate negli anni, per adeguarle alle richieste della qualità.

Allora l'inserimento del sistema qualità viene spesso trattato con *ironia*, con frasi del tipo: "siamo sempre andati bene, perché bisogna cambiare ?", oppure "che ne sa il consulente della nostra azienda, dei nostri problemi, delle difficoltà che ci vengono dall'esterno ?", e così via.

Inoltre sono quasi sempre necessarie variazioni organizzative per realizzare un sistema qualità e questo di solito rimette in discussione gli equilibri di "potere" all'interno dell'azienda, spostando *autorità e responsabilità*, provocando talvolta malumori e frustrazioni.

Anche le *Rappresentanze Sindacali* non sempre vengono adeguatamente coinvolte nel piano di rinnovamento sottolineando gli aspetti sociali del cambiamento e perdendo così l'opportunità di una efficace sinergia.

Per superare queste difficoltà di solito si cerca di presentare il cambiamento come positivo, se non indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda, ma non sempre si riesce ad argomentare adeguatamente questi concetti e quindi non si riesce a vincere il naturale scetticismo dei lavoratori.

Cercherò di individuare dei *temi di positività* che possono essere utilizzati per favorire l'introduzione del sistema qualità in azienda.

I punti di forza

L'esistenza di un sistema qualità presenta dei *vantaggi* importanti che meritano di essere evidenziati in quanto potenziali punti di forza dell'azienda.

Tra questi possiamo indicare:

- lo *spirito di collaborazione* tra azienda e lavoratore
- il miglioramento dei *rapporti interpersonali* tra i lavoratori
- la *soddisfazione del lavoratore* per aver "operato bene"
- il miglioramento del *clima aziendale*

(*) Consulente

- la *soddisfazione dei clienti*

Questi aspetti si possono *riscontrare realmente* nella introduzione dei sistemi qualità purché questa venga eseguita correttamente.

È importante che questi temi entrino nella *presentazione* del sistema al personale per impostare efficacemente l'approccio psicologico dell'ascoltatore. Inoltre questi argomenti devono essere tenuti in adeguata considerazione dal management per una valutazione completa del "bilancio" dell'operazione.

Bisogna anche tenere in adeguata considerazione che un sistema qualità può costituire un'ottima *base* per sviluppare il Sistema di Gestione della Sicurezza e il Sistema di Gestione Ambientale dell'azienda.

La collaborazione

Purtroppo in molte realtà aziendali dobbiamo riscontrare che, almeno in alcune fasce di lavoratori, si è attenuata o addirittura dispersa la *cultura della collaborazione* tra azienda e lavoratore stesso per il raggiungimento di obiettivi comuni nell'interesse reciproco.

Questa cultura deve essere rapidamente recuperata per migliorare le prestazioni aziendali in termini di efficienza, efficacia e qualità e quindi renderle confrontabili con le prestazioni dei *competitori* con i quali ci dobbiamo confrontare in un mercato sempre più globale.

Se infatti consideriamo, ad esempio, l'industria giapponese dobbiamo riscontrare che fin dagli accordi sindacali del primo dopoguerra venne posto come pilastro della attività aziendale un concetto di *obiettivo comune* tra impresa e lavoratore.

Tale concetto si esprimeva in diversi provvedimenti quali l'introduzione degli "scatti d'anzianità" che premiavano la fedeltà aziendale, oppure l'impegno al non licenziamento in corrispondenza ad una totale disponibilità dei lavoratori alla mobilità nelle mansioni, indispensabile per una rapida trasformazione del tessuto industriale nato dalle demolizioni navali e velocemente evoluto come è ben noto.

In questo modo le sorti dell'azienda e del lavoratore venivano sempre più ad identificarsi e i comportamenti degli individui rispecchiavano questa realtà, ad esempio nell'esercizio dello sciopero "virtuale" realizzato lavorando con una fascia al braccio in segno di "agitazione", oppure con il lavoro straordinario gratuito per consentire il superamento di momenti di difficoltà aziendale.

Se poi si pensa di introdurre in azienda la *qualità totale* questa si basa sul miglioramento continuo e quindi su una collaborazione particolarmente accentuata dei lavoratori che devono entrare intimamente nei processi produttivi per formulare le opportune proposte di miglioramento.

Gli stessi criteri sono poi stati esportati dai giapponesi anche in *realtà occidentali* come la produzione automobilistica, dove negli USA, in Inghilterra e in Spagna si opera con gli stessi metodi e con un successo talvolta superiore alla realtà giapponese.

Si può quindi affermare che lo sviluppo di una *cultura della qualità* unifica la prospettiva aziendale del management e dei lavoratori nella comune valorizzazione del miglioramento.

Appare evidente che il clima di collaborazione si traduca in *vantaggi economici* per l'azienda per effetto di molteplici fattori quali:

- la riduzione delle difettosità
- il miglioramento dei cicli
- la riduzione dei tempi
- l'affidabilità dei prodotti

Anche i *rapporti interpersonali* vengono modificati in alcuni aspetti quali:

- la riduzione della conflittualità tra diversi livelli gerarchici e funzionali
- l'armonizzazione dei comportamenti verso l'obiettivo comune
- la riduzione dell'attenzione verso i bisogni personali per sostituirla con l'attenzione verso i bisogni aziendali

Naturalmente l'azienda deve corrispondere queste migliori prestazioni con *azioni gratificanti* quali:

- l'accoglienza dei suggerimenti individuali
- l'incentivazione formale ed economica dell'impegno individuale
- la flessibilità necessaria per rispondere ai mutamenti del mercato senza compromettere l'occupazione
- la promozione di uno spirito di corpo aziendale

I rapporti tra i lavoratori

Nello svolgimento delle attività aziendali esiste un continuo *confronto* tra le prestazioni di ogni singolo lavoratore e quelle degli altri.

È normale paragonare il proprio impegno e le proprie capacità con quelle dei colleghi con i quali siamo a contatto o dai quali riceviamo del "lavoro", ricavandone una sensazione piacevole o sgradevole a seconda del giudizio che scaturisce dal paragone.

Se si applica all'attività svolta da ogni reparto e da ogni ufficio il noto concetto di "fornitura interna" all'azienda, si capisce immediatamente che la "qualità del prodotto" di ogni unità operativa ricade immediatamente sulle altre unità, o addirittura la *qualità del lavoro* di ciascun addetto impatta sull'attività del collega accanto.

Quindi la qualità del lavoro di ciascuno condiziona l'efficienza degli altri e rende più o meno *agevole e soddisfacente* il loro lavoro. Da questo nascono i rapporti interpersonali che rispecchiano il livello di qualità prodotto da ciascuno e così un lavoro "ben fatto" eliminerà cause di attrito tra i lavoratori e migliorerà i rapporti interpersonali in un clima più disteso e sereno.

In questo modo, se si riesce ad introdurre un effettivo miglioramento della qualità del sistema, verrà stimolata una sana *emulazione* tra i lavoratori per "lavorare bene" e dare il massimo contributo al *successo aziendale*.

Deve anche essere evidenziato l'effetto positivo indotto dal sistema qualità sui processi di *comunicazione aziendale*.

Infatti la *trasparenza* imposta dalle procedure di qualità consente una migliore circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda con le seguenti conseguenze:

- riduzione delle "mascherature" dei *difetti* di produzione con corrispondente riduzione degli attriti tra i lavoratori dovuti ai sotterfugi necessari
- diffusione dei *successi* produttivi che vengono resi noti attraverso i documenti di certificazione e quindi contribuiscono alla pubblicizzazione dei meriti degli addetti

I riflessi sulla persona

Osservando gli effetti dell'applicazione di un sistema qualità ritengo che non si sottolinei a sufficienza l'aspetto della *soddisfazione psicologica* del "lavorare bene".

Infatti se consideriamo la diversa reazione psicologica che ciascun individuo ha rispetto ad un lavoro eseguito "bene" oppure "male" appare evidente che in un caso si risconterà un *appagamento*, mentre nell'altro una *frustrazione*.

È un'aspirazione comune vedere realizzati i migliori frutti del proprio lavoro e quindi se si ha la coscienza che il proprio prodotto è di buona o ottima qualità ne discende una soddisfazione commisurata.

In realtà un lavoro di qualità è da considerare un'*esigenza etica* della personalità umana in quanto conferisce un significato costruttivo allo sforzo lavorativo, che normalmente impegna non poche risorse fisiche e psichiche, e realizza l'istanza primaria di una prospettiva positiva alla propria esistenza in una logica di miglioramento progressivo.

Non va dimenticato il significato psicologico primario del lavoro che è quello di garantire il *sostentamento* del lavoratore e della propria famiglia e, quindi, se il lavoro stesso viene eseguito ad alto livello qualitativo anche il riflesso psicologico ne trae un beneficio corrispondente.

Altrettanto vale per il "prodotto" dell'attività aziendale che, se da un lato deve produrre il giusto profitto, d'altro lato rappresenta un "servizio" svolto alla società in quanto mette a disposizione un *valore economico*, con un riflesso psicologico positivo che merita di essere evidenziato.

Questi aspetti compensano abbondantemente lo sforzo di adattamento al sistema e infatti si registra una *soddisfazione* generalizzata del personale nelle aziende in cui il sistema qualità è stato introdotto con successo.

Addirittura l'atteggiamento della persona può anche cambiare radicalmente, passando dalla considerazione del lavoro come un "male inevitabile" (vedi il verbo partenopeo "faticare" che sta per "lavorare") alla considerazione del lavoro come un mezzo di *realizzazione personale*.

Ritengo particolarmente importante questo aspetto perché impatta direttamente sulla *qualità della vita* del lavoratore in quanto condiziona il suo stato mentale per tutto il tempo di presenza in azienda e può addirittura avere ripercussioni anche al di fuori del luogo di lavoro.

Da questo punto di vista risulta evidente la *rilevanza sociale* delle aziende che possono influire in modo molto significativo sul benessere delle persone.

La soddisfazione del cliente

Quando il prodotto aziendale è un *bene* durevole o di consumo è evidente che il suo miglior livello di qualità e di affidabilità inducano una reazione positiva nel cliente che pertanto risulta proporzionalmente soddisfatto, ossia psicologicamente appagato dell'acquisto effettuato e della *funzione* svolta efficacemente dal bene.

Questo aspetto ha una rilevanza sociale non trascurabile in quanto l'insieme dei prodotti consumati o utilizzati condiziona continuamente le nostre attività e quindi la loro qualità si ripercuote immediatamente sul *benessere* di ciascuno.

Quando il prodotto aziendale è un *servizio* la sua qualità ha solitamente un'importanza ancora maggiore sulla qualità della vita degli utenti e quindi ha una maggiore valenza sociale.

Basti pensare, ad esempio, ai servizi di trasporto pubblico di uso quotidiano o ai servizi sanitari per percepire il peso sociale della qualità del servizio.

Nel caso dei servizi, quindi, il lavoratore deve essere particolarmente sensibilizzato verso un lavoro eseguito bene, con attenzione ai *bisogni* dei clienti, perché i destinatari del suo operato sono altri cittadini che ne percepiscono immediatamente la qualità e sono subito condizionati nel *giudizio* verso l'azienda erogante il servizio e coinvolti in un *rapporto personale* con l'operatore direttamente contattato.

Il clima aziendale

Dagli aspetti dell'attività lavorativa esaminati emerge un comune effetto correlato al miglioramento della qualità: il miglioramento del clima aziendale.

Il passaggio dei parametri aziendali dominanti *da quantitativi a qualitativi* e dell'atteggiamento dei lavoratori *da rivendicativo a collaborativo* produce effetti tranquillizzanti nei rapporti aziendali.

Quando questo processo di miglioramento riesce a diffondersi in profondità all'interno dell'azienda si riscontrano degli effetti positivi sui *comportamenti personali* ed ogni attività tende ad ispirarsi ad alcuni *principi generali* quali:

- la correttezza dei rapporti sia all'interno dell'azienda, sia verso fornitori e i clienti
- il rispetto delle regole stabilite, di validità comune e di valore positivo
- la trasparenza delle azioni che devono essere registrate con documenti accessibili
- la soddisfazione o addirittura l'orgoglio per le prestazioni aziendali

Questo clima dovrebbe portare verso una concezione più *comunitaria* e più *etica* dell'azienda, con positivi riflessi di *appartenenza* e di *identificazione* dell'individuo.

Da questo discende anche una migliore dimensione sociale dell'azienda stessa che viene a svolgere un ruolo più appagante nella vita dei lavoratori che trascorrono la maggior parte del loro *tempo* al suo interno.

Potrebbero addirittura manifestarsi degli effetti positivi di riduzione delle manifestazioni di *aggressività* e di *violenza* che talvolta caratterizzano il comportamento dei lavoratori anche nel tempo libero e che rappresentano spesso la reazione alle frustrazioni accumulate nell'attività lavorativa.

Conclusione

Per concludere, ritengo che nella introduzione dei sistemi qualità in azienda sia importante cogliere gli aspetti trattati per poter *valorizzare* al meglio il processo di cambiamento.

Nello stesso tempo con la qualità è possibile dare un *contributo positivo* al progresso sociale attraverso un miglioramento dei comportamenti individuali che incrementi le prestazioni dell'azienda e accresca la soddisfazione personale e degli altri cittadini.

Bisogna precisare che su questi argomenti è possibile svolgere una ricerca *teorica* molto più approfondita della presente e inoltre rimane da esplorare l'aspetto *quantitativo* dei temi esposti, mediante la ricerca di *parametri* oggettivi e misurabili della collaborazione aziendale, dei rapporti interpersonali, dell'appagamento individuale, del clima aziendale e della soddisfazione del cliente.

Dopo la definizione di questi parametri dovrebbe essere sviluppata una campagna di *misurazione* in diversi ambienti per valutare il loro cambiamento con l'introduzione dei sistemi qualità.

Questo per dire che l'argomento trattato è ancora allo *stato embrionale* e quindi è suscettibile di notevoli ampliamenti teorici e sperimentali.

>