Prefazione

di *Ruggero Lenzi**

La *biologia* è la scienza che studia gli esseri viventi, i fenomeni della vita e le leggi che li governano. In particolare, la *biologia molecolare* studia la struttura e le funzioni delle macromolecole degli organismi. In biologia si intende per organizzazione la serie di processi attraverso cui organi, apparati e strutture si formano, si sviluppano, si differenziano e si coordinano così da costituire gli esseri viventi. In normazione si intende per *organizzazione* un'entità, o raggruppamento di persone e strutture, con un assetto di responsabilità, autorità e relazioni e con obiettivi identificabili (UNI EN ISO 26000:2020, punto 2.12).

Strutture, funzioni, responsabilità, relazioni e obiettivi fanno di un'organizzazione di persone organismi altrettanto *viventi*, esseri mutanti in continuo cambiamento, reattivi agli ambienti che li circondano, capaci di gestire l'innovazione, sfruttare l'evoluzione della conoscenza, cogliere i cambiamenti climatici e interpretare le dinamiche sociali. Solo così si può gestire la qualità, solo così si può realizzare la sostenibilità, per una vera transizione ecologica e digitale. Di questo deve occuparsi un *manager della qualità*.

Erika Leonardi lo ha capito da molto tempo e ha fornito un personale e originale contributo di lettura dei sistemi di gestione per la qualità e della norma UNI EN ISO 9001. Una chiave di lettura che ha sempre puntato a cercare di spiegare con semplicità ciò che è obiettivamente complesso. La strutturazione di processi aziendali, l'individuazione delle giuste competenze, la determinazione degli obiettivi aziendali sono temi *core* di qua-

* Direttore Generale UNI.

lunque organizzazione di persone, che richiedono costanti azioni di pianificazione e controllo. Non sono obiettivamente semplici da raccontare.

È così che come in tutti i racconti che si rispettano, le immagini possono aiutare, addirittura i disegni animati, illustrando i processi con la favola di Cappuccetto rosso, ma anche la musica può diventare un veicolo prezioso, per descrivere le relazioni aziendali quale somma armonica di virtuosismi dei singoli, come succede nel jazz.

Così abbiamo avuto la fortuna di incontrarci, nei corridoi dell'UNI, per scambiarci idee e visioni sul valore e sul ruolo della normazione, ma soprattutto per ricordarci che alla fine di tutto ci sono sempre e solo le persone, donne e uomini capaci di realizzare *un mondo fatto bene*.

A proposito... Erika è laureata in biologia.

Invito alla lettura

Il tema della qualità continua a essere alla ribalta. Si è arricchito di spunti manageriali che gli hanno dato molta forza.

Diversi aspetti che la qualità veicola si stanno dimostrando validi, e direi anche utili, nel momento che stiamo vivendo. Metto mano alla revisione del testo in quello che ho chiamato COVID-time. Quest'ultimo anno ci ha messi tutti alla prova. E volendo applicare quella visione della qualità che ci porta a ritenere che le difficoltà diventano delle sfide che possono evolvere in miglioramento, possiamo serenamente asserire che in questi mesi... siamo cresciuti davvero tanto!

Lo spunto più incisivo che vi propongo riguarda un tema portante della qualità: vivere con regole caratterizzate da flessibilità. Senza le regole, lavorare diventa caotico e fortemente soggetto al rischio di sprecare tempi e risorse. Nel marzo 2019, ci siamo ritrovati a svolgere le diverse sfere della nostra vita negli stessi spazi. Non è stato facile. Ma un buon PDCA (Plan, Do, Check, Act) è stato di grande aiuto per riuscire a tener testa a tutto. Le abitudini consolidate hanno subito un ribaltone! E una buona capacità organizzativa (ovvero Plan) ha potuto permettere di trovare formule alternative per creare nuovi equilibri. L'apertura per il nuovo si è dimostrata una buona leva che ci ha permesso di cogliere nelle imposizioni non volute, anche fonti di scoperte del tutto nuove. È con questo spirito che ho rivisto il testo.

Il principio ispiratore del testo è rimasto tal quale. Nasce dalla domanda: chi è coinvolto nella qualità? Rimango del parere che in una organizzazione l'impegno riguarda indistintamente tutti, ognuno per quanto di pertinenza. E la figura del manager della qualità viene a cadere? No. A lui il compito di coordinare le diverse qualità per assicurare che siano in-

tegrate e in grado di generare un prodotto/servizio, seducente nella forma e ricco nei contenuti. L'obiettivo è aumentare la soddisfazione del cliente.

La UNI EN ISO 9001 non sempre è vissuta nel rispetto della sua natura: merita una lettura su basi più mature. Lasciando da parte la certificazione, che ha una sua ragion d'essere, guardiamola sotto il giusto riflettore: la norma è un modello organizzativo. Può essere considerata una sorta di check list di ciò che deve essere fatto o tenuto presente per stare bene nel mercato: fare profitto, fidelizzare il cliente, rassicurare le parti interessate. Ma per comprendere a fondo le indicazioni e applicarle in modo utile e intelligente, occorre essere padroni di basi manageriali. Questa è la missione di questo libro: fornire concetti, metodi e strumenti propedeutici all'interpretazione dei requisiti. Metterli in pratica non sarà quindi un'azione imposta ma una scelta responsabile, sulla base della comprensione dei vantaggi.

Il testo approfondisce i temi portanti della qualità. Il riferimento non è solo la ISO 9001 ma anche alla ISO 9000. Un suggerimento: considerateli un'accoppiata vincente!

Rispetto alla edizione precedente ho arricchito il testo.

In particolare ho inserito alcuni spunti legati ai nuovi indirizzi della futura revisione delle UNI EN ISO 9000 e 9001, e ho aggiornato la descrizione del metodo ZOOM UP per descrivere i processi. I capitoli seguono un filo logico. Concordiamo su cosa voglia dire lavorare in qualità (Capitolo 1). Incrociamo questa dimensione di vissuto con le novità presenti nella revisione 2015 della ISO 9001 e della ISO 9000 (Capitolo 2). Mettiamoci all'opera con l'impalcatura organizzativa: è il Sistema Gestione, come scelta strategica aziendale (Capitolo 3). Quanto proposto vale non solo per la qualità ma anche per l'ambiente, la sicurezza, la 231. I motori sono i processi (Capitolo 4), vissuti dalle persone come un gioco di squadra. Prima di iniziare a lavorare dobbiamo adottare una logica di una semplicità che rasenta la banalità: prima di fare, dobbiamo organizzarci (Capitolo 5). Ma fare senza misure serve a poco (Capitolo 6). In tutto ciò ci sono due temi che influenzano le buone intenzioni di tutte le azioni: la comunicazione nelle relazioni (Capitolo 7) e quella scritta (Capitolo 8). E adesso potete cominciare a leggere e applicare i requisiti!

In tutti i temi proposti c'è una nota comune. Il segreto per una buona qualità risiede nella capacità di mettere in gioco il «quanto basta», a tutti i livelli: le regole, i documenti, le comunicazioni, gli strumenti ecc. È una

regola universale che governa la sfera biologica come quella economica. Il mantra è: eliminare il superfluo. Cosa non facile: non è una tecnica, ma l'arte di selezionare l'utile dall'inutile, gli elementi forti da quelli deboli!

Nell'insieme gli argomenti sono seri e anche impegnativi da applicare. C'è un tocco di leggerezza con le vignette che hanno protagonista il personaggio a fumetti creato con Bruno Bozzetto. Non a caso si chiama QB! Ancora un grazie a Bozzetto.

Un'altra novità rispetto alla prima edizione sono le risorse disponibili online: test e video.

Nell'area ad accesso riservato (si vedano le istruzioni in copertina) per ogni capitolo troverete un test di apprendimento. Consideratelo come un gioco per verificare se i concetti e gli spunti proposti sono stati chiari e memorizzati.

I video non sono invece collegati direttamente con i capitoli del libro. Sono nati piuttosto come strumento per dare rilievo ad alcuni aspetti della qualità in campo. Sono quattro. L'impostazione è uguale per tutti: brevi messaggi la cui intenzione è far emergere aspetti pratici del vivere lavorativo quotidiano per comprendere come la qualità sia anche un modo di essere, di relazionarsi, di vivere le situazioni – positive e non.

Il Video 1 è intitolato *Il lavoro in chiave qualità*. Potrete scoprire quattro diverse chiavi di lettura di quell'impegno che occupa gran parte della nostra giornata da svegli: il lavoro, infatti, permette di crescere, coniuga la passione con la stanchezza e impone un'allerta costante.

Il Video 2 propone un tema che può essere considerato croce o delizia: *Le procedure altro non sono che regole*. Cinque messaggi che fanno fuoco sugli aspetti chiave di questo strumento, che rappresenta la formulazione di regole interne per lavorare in armonia: obiettivo, burocrazia, flessibilità, interpretazione. Il quinto messaggio lascio che sia una sorpresa e spero che vi stupirà!

Per il piacere di comunicare è il titolo del Video 3. Troverete sei messaggi che hanno un taglio diverso: entrano nella concretezza dell'agire, fornendo inoltre suggerimenti. Anche qui l'ultimo vi lascerà forse... senza parole.

Per chiudere troverete una carrellata di situazioni che prima o poi si verificano nello scenario aziendale; da qui il titolo del Video 4 *Zigzagando sui temi della nostra vita lavorativa*. Risponde alle domande: quale chiave di lettura dare alla comunicazione, al cambiamento e all'errore che prima

poi fa capolino, per quanto serio sia il nostro impegno? L'invito è quindi ad approdare al mio mantra, in cui metto insieme la dimensione razionale con quella emozionale, formula che ci permette di agire con il dovuto rispetto nei confronti di un bene spesso bistrattato: il tempo. Il messaggio finale è un invito a mettercela tutta, perché – semplicemente – si vive una volta sola.

In sintesi, in questi quattro video vi propongo di mettere sotto il riflettore alcuni elementi che costellano il lavoro, ma che sono presenti altresì nella vita privata. È come dire che i suggerimenti della qualità non hanno confini. E la dimensione dell'immagine corredata dall'audio appare un giusto complemento al percorso proposto dal testo: le norme della qualità danno indicazioni per fare ordine, i capitoli forniscono le basi manageriali, i video aiutano a memorizzare alcuni aspetti per vivere il lavoro con leggerezza. Che uso farne? Possono essere utili come spunto di confronto con i colleghi, dare origine a seminari interni, rappresentare lo stimolo ad approfondimenti.

I vostri commenti saranno molto graditi! Li aspetto: info@erikaleonardi.it, LinkedIn, Facebook, Twitter.

Buona lettura.

Ringraziamenti

I miei clienti sono al primo posto. Ogni progetto di consulenza e ogni incontro di formazione è sempre una esperienza nuova. Alla fine scopro che nel creare insieme alle persone le soluzioni manageriali, imparo tanto! Da quello che viviamo in questi incontri nascono i miei libri. Ecco perché anche per questa nuova edizione, il primo ringraziamento va a chi mi dà fiducia.

Presente nei miei vissuti lavorativi è Bruno Bozzetto. Uso ancora le sue vignette per dare un tocco di leggerezza al vissuto della qualità. La reazione è un sorriso: gran bel risultato! Grazie, Bruno.

Un grazie a UNI, Ente Italiano di Normazione, a più livelli. Innanzitutto a Ruggero Lensi, Direttore Generale. In nome di una stima reciproca di vecchia data, ha dato una impronta di valore al testo con la sua Prefazione. Un grazie particolare a Marco Cibien, Referente Qualità e Assistenza Tecnico-Normativa di UNITRAIN (Centro di Formazione).

Insieme abbiamo curato la presentazione dei *Future Concepts*, gli indirizzi della prossima revisione della UNI EN ISO 9001. Scrivere insieme questo aggiornamento è stata una preziosa occasione di collaborazione e di confronto su temi che stanno a cuore a entrambi.

Inoltre, grazie alla «casa» UNI che mi annovera fra i suoi docenti e come membro alla Commissione tecnica «Gestione per la qualità e tecniche di supporto». È una collaborazione sempre fonte di arricchimento.

Grazie al supporto di lunga data di Antonio Scognamiglio. Non solo cura il mio sito ma è sempre presente in tante mie iniziative, con tanta attenzione e pazienza.

Sono riconoscente a Umberto Nicoletti per i video. È riuscito a farmi parlare con spontaneità dei temi che mi stanno più a cuore. I video non avevano copione: grazie alle sue domande sono riuscita a essere naturale!