



Guida VDA QMC 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

VDA | QMC

Qualitäts Management Center
im Verband der Automobilindustrie

VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di autoveicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità (QMA).

Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la

rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed

esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.



ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

Guida VDA QMC: 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

Prima edizione Novembre 2018 -
Edizione Italiana Gennaio 2021

La **soluzione efficace dei problemi** è un compito di gestione vitale a tutti i livelli e va intesa come un'opportunità per garantire un miglioramento sostenibile. Ciò comprende la messa a disposizione di competenze pertinenti per il problem solving, accompagnate da

una **cultura del problem solving** che consenta di affrontare apertamente i fallimenti. Questo volume descrive l'uso del **metodo 8D per la soluzione sostenibile dei problemi**. Il metodo 8D può essere utilizzato ovunque la causa del problema sia sconosciuta. Le 8 discipline che formano il processo di problem solving esaminano in modo esaustivo l'eliminazione del problema, dalla descrizione

iniziale del fallimento all'effettiva prevenzione del ripetersi della causa del problema.

La Guida è disponibile per l'acquisto in lingua italiana e in formato cartaceo ed elettronico su: formazione.anfia.it/pubblicazioni/

Per ulteriori informazioni e aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service:
Tel. 011 5546531 - 011 55 46 536
Mail: servizi.qualita@anfia.it - Web: www.anfia.it



DAL 1971 LA RIVISTA ITALIANA PER I PROFESSIONISTI
DELLA QUALITÀ E DEI SISTEMI DI GESTIONE

ITALIAN JOURNAL OF QUALITY
& MANAGEMENT SYSTEMS



Ragionare per modelli e traiettorie



La qualità delle relazioni per la gestione delle organizzazioni complesse nello spazio post-pandemico

1. Il più grande esperimento della storia

La pandemia è stato probabilmente il più grande esperimento sociale della storia contemporanea. Una remotizzazione collettiva e simultanea dei processi di funzionamento delle organizzazioni che ha portato alla **disconnessione fra spazio e funzione**: non si lavora più solo in ufficio, non si studia solo a scuola, non ci si cura solo in ospedale, non si

MARTA BERTOLASO

Professore ordinario di Filosofia della Scienza presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma
m.bertolaso@unicampus.it

EMILIANO BOSCHETTO

Innovation Senior Manager @eFM | Executive PhD Candidate presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma
emiliano.boschetto@myefm.it

acquista solo in negozio, etc. Una delle caratteristiche più evidenti di quello che stiamo vivendo è la **destrutturazione degli ambienti tradizionali**, di quelli di lavoro in particolare, **basati sull'unità e la fissità dei perimetri di spazio-tempo-attività** che – in ambito industriale, ad esempio – sembravano servire perfettamente la causa del-

le organizzazioni tradizionali di stampo taylorista-meccanicista. I luoghi di produzione erano definiti e controllati,

come pure la scansione del tempo e dell'organizzazione settimanale o annuale delle persone. Non facevano eccezione a questa logica anche i luoghi di riposo o di svago.

Lo spazio, infatti, non è solo il **luogo fisico** in cui ci muoviamo, troviamo riparo, facciamo attività, ma è anche il **luogo semantico** che accoglie e stratifica la nostra storia, le nostre relazioni e motivazioni (basti pensare a quanta importanza diamo all'arredo di quella che chiamiamo casa, agli oggetti che lasciamo in macchina, ecc.). La questione degli spazi e dell'uso degli stessi è uno degli esempi, e forse tra i più significativi, delle transizioni in corso causate o accelerate dalla pandemia. Da sempre, infatti, la relazione dell'uomo con il suo mondo, quella porzione di mondo che abita, riflette l'armonia o il conflitto che sta vivendo, è una cartina tornasole efficacissima sulle dinamiche in corso di trasformazione.

Dunque: se lo spazio oggi cambia radicalmente e repentinamente natura, come deve cambiare il nostro modo di abitarlo?

2. Spazi 'liberati' (dalle persone), persone 'liberate' (dagli spazi)

Uno degli effetti più evidenti seguito alla crisi sanitaria è stato il determinarsi di una **inedita sovrabbondanza di spazi inutilizzati** o sottoutilizzati. Una recentissima ricerca rileva ad esempio una flessione globale dell'utilizzo degli uffici ed un crollo particolare negli USA e in Europa (10 / 20 %)¹. Questo determina impatti molto negativi sulle dinamiche sociali ed economiche legate all'indotto che ruota intorno ai luoghi di lavoro, ma dall'altra parte apre alla possibilità di un ripensamento radicale dei flussi della vita delle città. L'altro fenomeno inedito e complementare è infatti la (relativa) **libertà delle persone di scegliere gli spazi** (i tempi e i modi) del lavoro, fattore che comporta tanto enormi vantaggi personali (risparmio di tempo, flessibilità, *work-life balance*, etc.) che l'esposizione di persone e organizzazioni al rischio di una perdita di identità, coesione e capitale relazionale².

Ci troviamo di fronte a un bivio: vivere in città fatte di spazi disabitati e persone isolate³ o ripensare il concetto stesso di spazio e il modo vivere le relazioni che gli spazi ospitano. Per intraprendere questa seconda direzione non serve però costruire nuovi spazi quanto **"rivitalizzare"** quelli esistenti⁴, connetterli, concepirli in rete, condividerli, renderli flessibili, adatti a gestire scenari e palinsesti in continuo movimento e, soprattutto, valorizzare e innovare i processi e le esperienze delle *community* che li abitano⁵.

3. Lo spazio relazionale

Durante la pandemia il lavoro è stato *traslocato digitalmente* tutto sommato in pochi giorni. Così, le connessioni funzio-

I posti vacanti nelle principali città sono aumentati durante la pandemia

Tassi di posti vacanti in ufficio

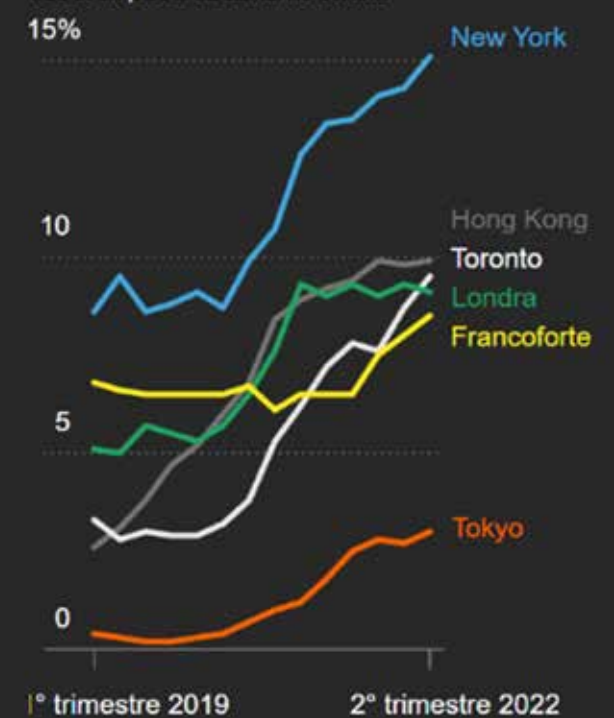


Figura 1 – Gupta, Mittal, Vrinda, Work From Home and the Office Real Estate Apocalypse - September 26, 2022

nali dell'organizzazione, i suoi **'legami forti'** – tutti gli elementi pianificati e pianificabili dell'esperienza lavorativa – sono stati integralmente ricostituiti, e spesso in modo più efficiente, ma senza riuscire a consolidare – e perché no, "aumentare" – la sua infrastruttura relazionale, i suoi **'legami deboli'** (Granovetter, 1973) – tutti gli aspetti non pianificabili del complesso collante che collega i nodi o punti dell'organizzazione, siano essi persone, gruppi o unità organizzative.

Secondo un recente studio della *Fondazione Venture Thinking* basato su un questionario sottoposto a valle della prima ondata pandemica ad 800 lavoratori di aziende medie e grandi, il 62% degli intervistati vorrebbe continuare a scegliere in autonomia il proprio luogo di lavoro, il 69% prenderebbe in considerazione di lasciare la propria azienda se venisse a mancare tale flessibilità, il 71% si è sentito più o meno isolato a causa della mancanza di elementi di socialità collettivi. La tensione, quindi, non sembra essere tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, ma tra **diverse forme di presenza che le persone sempre più vogliono poter valutare e scegliere in autonomia**.

Le aziende finora hanno riposto a questo stato di cose

“DOMANDA: SE POTESSI SCEGLIERE IL LUOGO IDEALE DOVE LAVORARE, SAREBBE?”

(domanda con risposta multipla)

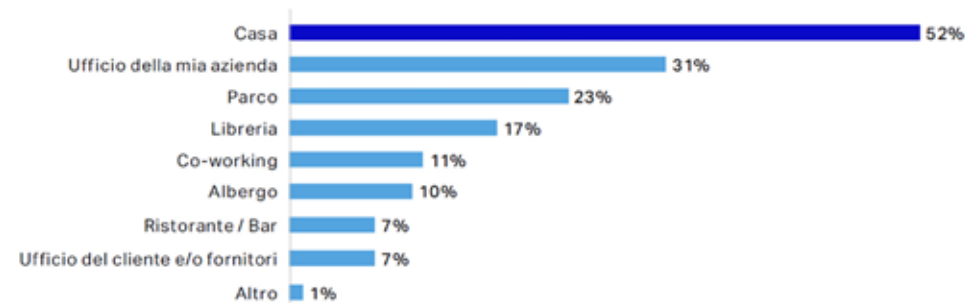


Figura 2 – Fondazione Venture Thinking, New Ways of Working – Il punto di vista dei lavoratori, Ottobre 2022

in modo sostanzialmente “emergenziale” attraverso un aumento esponenziale del **numero di connessioni**, cui non è seguito un’analoga attenzione alla **qualità delle relazioni**, lasciando in piedi una contraddizione fra **libertà individuale e identità collettiva**, produttività e creatività sociale, etc. Per evitare questa dicotomia abbiamo bisogno di **imparare ad abitare un nuovo spazio**, né fisico né digitale, ma **relazionale** appunto. La tecnologia ci permette oggi infatti di “aprire” luoghi alternativi ai classici uffici (e/o vivere in modo alternativo i classici uffici). Si tratta dell’affermarsi del modello degli *HubQuarter*⁶ che connette in un’unica esperienza una rete di spazi ibridi e diffusi (uffici, *coworking*, biblioteche, teatri, musei, etc.) e di un ecosistema di diverse community professionali. In letteratura sono definiti *relational workplaces*⁷, ambienti densi di capitale relazionale che ripensano in senso polifunzionale e condiviso anche gli uffici utilizzati tradizionalmente in termini mono-funzionali e mono-proprietario. Si tratta di un’esigenza sempre più radicata tanto nel mondo privato che nella riflessione pubblica ed esistono già diversi progetti che guardano in questa direzione⁸. Non possiamo approfondire qui, ma sono tutte iniziative accomunate dalla condivisione di una rete di spazi e delle conoscenze delle *community* che li abitano, con l’obiettivo di migliorare i processi lavorativi (*networking*, *learning*, produttività, creatività) e ottenere al tempo stesso un impatto in termini di sostenibilità ambientale (flussi di mobilità e pieno utilizzo degli immobili) e sociale.

4. La qualità delle relazioni per una sostenibilità manageriale

L’investimento in questi “ambienti di apprendimento per prossimità” può abilitare concretamente il molto invocato,

ma poco praticato e codificato, *continous learning*, centrale per affrontare le rapidissime trasformazioni tipiche di questa fase storica. Le persone diventano così “antenne” dell’organizzazione verso il mondo esterno. Dare centralità e autonomia alla persona però non deve significare tanto e solo dare importanza al talento del singolo, al **capitale umano**, ma investire su di esso attraverso il **capitale relazionale** dell’ambiente, ovvero sulla costruzione del miglior contesto che renda possibile l’esplicitarsi del potenziale delle persone e della collettività: «*In today’s rapidly changing world, it is essential that organization’s hire the smartest, most capable people possible. There should be little doubt that human capital is a firm’s greatest asset. However, this isn’t enough. Organizations must also ensure that individuals are relationally positioned for optimal success. In other words, bringing in the best people is only part of the solution. Firms must also bring out the best in people. To do this entails a new frontier, unleashing social capital potential*»⁹

I modelli organizzativi meccanicistici da cui proveniamo sono generalmente volti a perseguire gli obiettivi di **massimizzazione funzionale attraverso la pianificazione e il controllo rigido delle risorse**, un compito che svolgevano con un certo successo in un mondo in cui **stabilità, riproducibilità e prevedibilità** erano la norma. Questo ci ha portato a valorizzare strumenti di management lineari e deterministici in cui l’allineamento e la normalizzazione sono la chiave del successo. Nel mondo ad elevata complessità in cui siamo immersi, gli obiettivi diventano molto diversi da quelli proposti da quei modelli: da un lato l’ottimizzazione dei processi produttivi, dall’altro l’ottimizzazione della capacità di apprendimento del sistema (innovazione, creatività, comunicazione, ecc.).

L’obiettivo non è quello di ridurre la diversità ma, al contrario, di **mantenere viva e dinamica la varietà e l’eterogeneità del sistema** attraverso l’autonomia e la “fiducia” nelle

persone. Questo tipo di *management* “plurale” non è solo un’istanza etica ma - in un mondo diventato ordinariamente complesso - è necessario alla stessa sopravvivenza delle organizzazioni. Si può parlare in questo senso di **sostenibilità manageriale**¹⁰: rendere «sostenibile» una organizzazione - in un ambiente dove è fondamentale la capacità di reagire, adattarsi, sperimentare, innovare - significa creare **un contesto che abilita la libertà delle persone di interpretare il mondo mutevole in cui sono immerse in forte connessione valoriale con il proprio contesto**¹¹.

In questa ottica, sarà necessario prendere presto le distanze dalle logiche del controllo dei modelli organizzativi di derivazione meccanicistica che impediscono agli individui di fare qualcosa o li costringono a farla solo in un certo modo (ad esempio, venire in ufficio ad una certa ora, in un certo luogo; eseguire certi compiti codificati; ecc.). Questo è coerente con metodi e strumenti di management lineari e deterministici, basati su omogeneità, ripetibilità, pianificazione e controllo della sua esecuzione dove le differenze e la novità devono essere tenute fuori dal perimetro o sotto controllo appunto. La diversità è un pericolo, non un’opportunità. Per contro, servirà investire sempre di più su quelli che chiamiamo *enabling constraints* propri dei modelli organizzativi complessi, ovvero vincoli che rendono possibile vedere (in termini concettuali epistemologici e quindi anche pratici) qualcosa che altrimenti non sarebbe possibile; che generano un sufficiente grado di stabilità pur lasciando margini di **libertà all’emergere di nuove ipotesi operative sensibili al contesto**.

Per avere un’immagine, pensiamo ad uno spartito jazz che deve essere sempre “interpretato” dai musicisti a confronto con la partitura di musica classica che deve essere fedelmente “eseguita”. Sono “vincoli abilitanti” i valori, il *purpose* di un’azienda; o gli obiettivi strategici largamente condivisi.

La pandemia ci offre la possibilità di trasformare lo spazio, il primo, più rigido e mandatorio dei vincoli (l’He-

adquarter), nel più efficace abilitatore di nuove possibilità relazionali (*HubQuarter*). Per attivare questi vincoli abilitanti è necessario investire seriamente e strategicamente sulla qualità delle relazioni personali.

«*A key principle is to propose something profoundly alternative to what he calls ‘heroic,’ individual leadership, to embrace a belief in the distribution of responsibility and the idea that groups of interdependent individuals can ‘manage’ a complex organization more successfully*»¹².

Siamo entrando quindi nell’epoca dei *team*, delle squadre, dei paesi, delle collettività e comunità che alimentandosi ad una comune mentalità imprenditoriale (nel suo senso antropologico più profondo) sapranno disegnare e abitare luoghi e mondi nuovi degni ancora di essere chiamati umani.

In conclusione, si può affermare che investire sulla **qualità** e sul corretto *design* di **architetture relazionali abilitanti** sembra il modo migliore non solo per riuscire a sopravvivere in un contesto ad elevatissima complessità, ma anche e soprattutto per innovare e prosperare in esso.

NOTE

¹ Gupta, Mittal, Vrinda, Work From Home and the Office Real Estate Apocalypse - September 26, 2022

² Alla stessa categoria di fenomeni appartiene la cosiddetta “Great resignation”, le dimissioni collettive cui stiamo assistendo, fra le cui cause si trova l’indebolimento del legame identitario con il proprio lavoro e la propria organizzazione.

³ Rispetto alle recenti fascinazioni a-topiche del Metaverso, è necessario introdurre invece una nozione di spazio post-topico mediato dalla tecnologia che porta alla definizione di un Con-verso - realtà centrata su una nozione dialogica (conversare) di relazione (con) - e di un Eco-verso - che vede la realtà costituita dall’insieme delle diverse “case” (*oikos*) che possiamo abitare per vivere la medesima esperienza (opposto a diverse esperienze abitate nello stesso spazio). Le tecnologie digitali possono agire in questo scenario sulla definizione della dimensione relazionale dello spazio (*genius loci*) e rendono fluido e transazionale il suo utilizzo e la nozione stessa di proprietà (mobilitazione dell’immobile).

⁴ Granata E. (2021), *Placemaker: gli inventori dei posti che abiteremo*. Einaudi.

⁵ Di Fausto D, Bentivogli M., *Una rivoluzione degli spazi per cambiare il modo di lavorare*. Il Sole 24 Ore, 27 ottobre 2021.

⁶ <https://www.hubquarter.it/>

⁷ Bertolaso M, Boschetto E, Di Fausto D (2022), *Dagli Head Quarter agli Hub Quarter: verso il Relational Workplace*. In I tre nodi dell’HR: digitalità, umanità, spazialità. Ed. Granelli A, Chinotti O.

⁸ Il programma HubQuarter di eFM; la sede Hub di Confcommercio Roma; i luoghi del progetto GOL del Ministero del Lavoro; la Smart Alliance di Elis; il progetto “HubQuarter Roma” di Comune di Roma e Fondazione Venture Thinking; la rete dei Tiers-lieux in Francia.

⁹ Social Capital: The Next Frontier for HR - Michael Arena.

¹⁰ Bertolaso M., Boschetto E., (2021), *Managerial Sustainability for Relational Workplaces*, 21st International Symposium on Ethics, Business and Society - IESE Business School - University of Navarra

¹¹ Questo approccio è definito «*complexity leadership theory*» - Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, Bill McKelvey. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Institute Faculty Publications*. 18).

¹² *The End of Bureaucracy*, Hamel & Zanini 2018