

Erika Leonardi

Comunicazione interna e processo

Come disegnare il diagramma di flusso
con *ZoomUp*



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Erika Leonardi

Comunicazione interna e processo

Come disegnare il diagramma di flusso
con *ZoomUp*



FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Guida alla lettura	pag. 9
1. Parliamo di processo	» 13
1. L'organizzazione come sistema	» 13
1.1. La visione	» 13
1.2. La gestione	» 17
2. I concetti base	» 17
2.1. La chiave di lettura	» 18
2.2. La trasformazione	» 19
3. La ragion d'essere	» 21
3.1. Il cliente	» 21
3.2. Le parti interessate	» 23
3.3. Lo scopo e gli obiettivi	» 24
3.4. Gli output finale e intermedi	» 26
4. I protagonisti	» 27
4.1. La persona	» 27
4.2. Il gruppo di processo	» 29
4.3. Il process owner	» 31
5. La visione: comunicazione interna operativa	» 32
2. Utilizziamo il processo	» 34
1. Il processo e il progetto	» 34
1.1. Il confronto	» 34
1.2. Le modalità	» 35
2. Il servizio come processo: l'interazione	» 37
2.1. Il cliente co-attore	» 39
2.2. La comunicazione	» 40

2.3. L'uso del tempo	pag. 41
2.4. Il giudizio sul servizio	» 41
3. La pianificazione aziendale	» 42
3. Rileviamo processi	» 45
1. L'articolazione per processi	» 45
1.1. Processi primari e processi trasversali	» 46
1.2. Processi per aree funzionali	» 52
1.3. Processi relativi alla gestione aziendale	» 54
2. Scomposizione di un processo complesso	» 55
3. Altri processi (D.Lgs. 231/2001)	» 60
4. La rappresentazione del sistema di processi	» 60
4.1. Distribuzione Gas	» 61
4.2. Ricerca scientifica	» 62
4.3. Formazione	» 63
4. Descriviamo i processi	» 66
1. Dal fare al delineare il processo	» 66
1.1. Il linguaggio	» 68
1.2. Valutazioni	» 72
2. La struttura del diagramma di flusso interfunzionale	» 72
2.1. I contenuti	» 75
2.2. I simboli	» 76
5. ZoomUp: disegnare il diagramma di flusso	» 78
1. Impostazione	» 78
1.1. Il metodo	» 80
2. Plan	» 81
2.1. La creazione gruppo di processo	» 82
2.2. La formazione	» 83
2.3. L'avvio del gruppo di processo	» 84
2.4. La redazione della Scheda del Processo	» 85
2.5. La compilazione della Matrice delle Attività	» 87
3. Do	» 90
3.1. Il disegno del flusso	» 90
3.2. Il completamento del flusso	» 93
4. Check	» 93
4.1. La lettura	» 93
4.2. La verifica	» 94
5. Act	» 95

6. Le istruzioni per la redazione del flusso	pag. 95
6.1. Gli attori	» 95
6.2. I simboli grafici	» 98
6. La procedura: documentiamo il processo	» 105
1. La procedura	» 106
1.1. I contenuti	» 106
1.2. I requisiti	» 108
1.3. La gestione	» 111
1.4. Esempio	» 112
2. L'istruzione	» 113
2.1. I contenuti	» 113
2.2. I requisiti	» 120
2.3. La gestione	» 121
3. La modulistica	» 122
3.1. I contenuti	» 122
3.2. I requisiti	» 122
3.3. La gestione	» 123
3.4. Esempi	» 123
4. I suggerimenti di buona scrittura	» 127
4.1. Il contenuto	» 128
4.2. La forma linguistica	» 128
4.3. La grafica	» 130
4.4. Esempi	» 130
7. Conclusioni	» 133
Bibliografia	» 135

Guida alla lettura

La continua ricorrenza e repentinità dei mutamenti dello scenario socio-economico impongono alle organizzazioni prontezza nella recezione dei segnali e nella attuazione dei cambiamenti. Questa capacità reattiva nasce dalla preparazione e dalla flessibilità. C'è un elemento costante valido in tutte le rivoluzioni industriali: l'approccio per processi. Nel corso del tempo la sua impostazione si è dimostrata sempre valida: parola chiave è sempre la trasformazione. È cambiato però il contesto a contorno con un corollario ampio e vario:

- il prodotto ha aggiunto, all'impegno delle specifiche tecniche, l'esigenza di arricchirsi di servizi per rendere il cliente capace di acquisire nuove capacità;
- il mondo dei servizi ha ampliato le aree di pertinenza, e ha dovuto accrescere la proposta con servizi satellite che valorizzano quello tecnico;
- l'informatizzazione ha velocizzato i tempi di trasferimento delle informazioni;
- il ciclo di vita dei prodotti e dei servizi si è ridotto in modo consistente;
- la ricorrenza di eventi di dimensione globale (modifiche dei mercati, cambiamenti climatici, rischi di pandemie,...).

I processi continuano a rappresentare il motore che fa procedere l'organizzazione. Devono essere pertanto oggetto di attenzione sia nella gestione ordinaria in modo da prevedere eventi perturbanti, sia nella revisione come risposta al cambiamento. Una organizzazione, per essere veloce, coerente e costruttiva, deve essere in grado di padroneggiare bene questo strumento, a più livelli:

- Culturale. Le persone devono considerare il processo come un gioco di squadra, dove il contributo di ognuno è fondamentale, nella consapevolezza di doversi impegnare non solo nell'aggiornamento delle competenze, ma anche nella cura delle relazioni.
- Gestionale. Le procedure devono essere considerate come lo strumento che coniuga le diverse esigenze finalizzate a soddisfare il cliente: ogni processo non è una monade ma influenza ed è influenzato da altri.
- Operativo. Le persone devono trovare nella documentazione del processo la guida del loro lavoro.

È pertanto importante agire su questi livelli per promuovere in parallelo il conseguimento dei risultati di business e la buona armonia e serenità fra le persone.

Vi propongo in questo libro metodi e strumenti sperimentati in anni di progetti di consulenza e di formazione. La considerazione di partenza è che in tutte le organizzazioni la linfa vitale è la comunicazione interna. Questa si esplicita in varie forme. Quella più pervasiva è quella tra le persone che, insieme, devono conseguire un obiettivo condiviso: una offerta, un prodotto, un servizio,... Ritardi, fraintendimenti o incompletezza delle informazioni sono responsabili di disaffezione o insoddisfazione del cliente, e di stress nelle persone. Nella pratica quotidiana il passaggio di informazioni diventa sinonimo di processo. Occorre quindi predisporre una forma del racconto completa e semplice da comprendere e da applicare: il linguaggio grafico con il diagramma di flusso a matrice è lo strumento vincente per guidare le persone nelle loro azioni e relazioni. La rappresentazione ricorda una piscina: ogni corsia è di pertinenza ad un soggetto; l'insieme delle corsie comunica la squadra. Con semplici accorgimenti questa rappresentazione risulta valida perché aiuta a lavorare in armonia: chiarezza degli impegni a livello personale e dei contatti con gli altri. Questo racconto, redatto dai protagonisti del processo, valorizza lo spirito di gruppo. In risposta a queste esigenze ho creato il metodo ZoomUp: serve a disegnare il diagramma di flusso per raccontare la dinamica di un processo, dando evidenza a ciò che è prioritario. Leggere un flusso è facile: disegnarlo non altrettanto! ZoomUp utilizza classici strumenti della letteratura manageriale. Dopo una opportuna rivisitazione, riescono a fare chiarezza sugli elementi di base e a creare un ordine mentale che porta ad un racconto affidabile.

Il libro ha un taglio pratico. Prima di imparare a raccontare in flusso il

processo, trovate un percorso che mette le fondamenta per vivere il processo con senso di responsabilità. Per poter investire nel processo come strumento chiave del successo lavorativo dobbiamo:

1. Capire perché parliamo di processo (Capitolo 1)
2. Avere una visione ampia delle sue aree di applicazione (Capitolo 2)
3. Sapere quali e quanti processi alimentano l'organizzazione (Capitolo 3)
4. Selezionare lo strumento descrittivo più idoneo per interpretare gli aspetti chiave del processo (Capitolo 4)
5. Diventare padroni del metodo ZoomUp per passare dal fare quotidiano al racconto con il flusso (Capitolo 5)
6. Creare una documentazione del processo in grado di comunicare, ovvero di far capire alle persone come lavorare (Capitolo 6)

Ogni capitolo si chiude con raccomandazioni su cosa sia bene fare e cosa evitare!

Confido nel ricevere i vostri commenti: info@erikaleonardi.it.

Grazie per la fiducia.



1

Parliamo di processo

Perché è uno strumento di comunicazione interna operativa

Tutte le strutture sociali hanno bisogno di regole, anche le organizzazioni produttive. L'aspetto delicato sta nelle modalità con cui vengono create, formulate e diffuse. Qui la regola nasce dal processo, tema purtroppo veicolato in modo pesantemente burocratico, perdendo di vista le finalità. Questa visione non ha facilitato né la comprensione né l'applicazione. Per rimuovere questa patina, vi propongo di associare al processo una chiave di lettura diversa: vivere il processo come un gioco di squadra, in cui ogni persona trova, nelle relazioni con i colleghi, la fonte della valorizzazione delle proprie competenze. Per meglio comprendere la sua natura e il suo valore occorre prima avere una visione d'insieme dell'organizzazione. Su questa base possiamo passare ad una definizione molto più ricca e concreta del processo, che aiuta anche a capirne il ruolo nella gestione globale del soggetto produttivo.

1. L'organizzazione come sistema

Adottiamo il termine **organizzazione** per riferirci a tutte le strutture operanti nel tessuto socio-economico: private e pubbliche, manifatturiere e di servizi, piccole/medie/grandi, a valenza economica e non. Questa espressione è quella adottata dalle norme dedicate alla qualità, la serie UNI EN ISO 9000.

1.1. La visione

Associamo l'organizzazione al concetto di **sistema**. Ci arriviamo per gradi. Cominciamo a chiarire il termine. È presente in molte disci-

pline. Nella sua essenza, evidenzia come una **pluralità di elementi**, grazie alle **interazioni**, consegue un **obiettivo**. La forza risiede nella ricchezza e varietà dei suoi costituenti. Se però uno di questi elementi ha qualche problema, il sistema può inizialmente compensare ma poi entra in crisi.

Prendiamo come esempio il sistema circolatorio. È formato da cuore, vene, arterie. Grazie alle loro interazioni le nostre cellule possono caricarsi di ossigeno ed espellere l'anidride carbonica, a condizione che tutti gli elementi siano in regola e in buona relazione tra loro. Ma se c'è un eccesso di colesterolo nelle arterie, nonostante il cuore e le vene siano in buone condizioni, nascono problemi. Anche un orologio è un sistema costituito da: cassa, ghiera, lancette, quadrante, molle, batteria, bilanciere,... Però, se una piccolissima vite non è ben stretta... le lancette si fermano anche se ogni elemento rispetta le specifiche!

Un sistema assolve al suo ruolo a condizione che tutti gli elementi siano in buono stato e che le relazioni siano ben funzionanti. Se solo un elemento è alterato, o una relazione è compromessa, il rischio di blocco incombe. Pertanto occorre innanzitutto conoscere le specifiche di ogni elemento. Questo è abbastanza semplice. Più complesso è invece governare le diverse **relazioni** relative al funzionamento del sistema. Abbiamo così messo in luce un'altra peculiarità: il **condizionamento reciproco**. Disponiamo adesso di una visione critica del sistema: i suoi punti di forza risiedono nella eterogeneità degli elementi, e i punti critici riguardano le relazioni (Fig. 1).

Trasliamo adesso questa visione all'organizzazione. Attraverso questa lente, un'organizzazione è costituita da elementi differenti che, grazie alle loro interazioni, conseguono un obiettivo. Per definirlo il punto di partenza è il destinatario, ovvero il **cliente**: è colui che ha delle esigenze, convertite in bisogni e desideri, e trova nell'organizzazione le soluzioni. Gli elementi sono tanti: persone, infrastrutture, tecnologia, materiali, apparecchiature, energia, risorse economiche, informatizzazione,... Il risultato è la soddisfazione del cliente.

Dobbiamo adesso aggiungere un altro tassello, che farà mettere da parte il parallelo con l'orologio che è un sistema chiuso. L'organizzazione è invece un **sistema aperto**: per dare buoni risultati deve necessariamente avere dei "varchi" che regolano le relazioni con soggetti esterni (Fig. 2).

Fig. 1 – Ottica di sistema

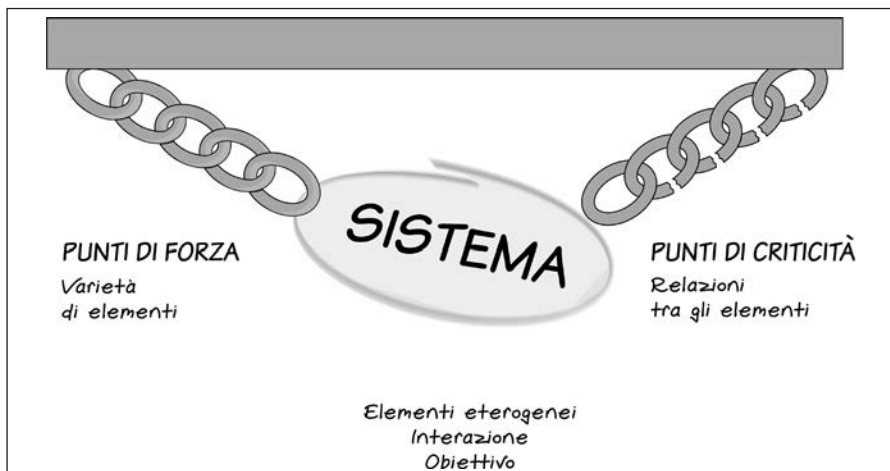


Fig. 2 – Organizzazione: sistema aperto



È come dire che in alcuni momenti ci sono interazioni anche con:

- il **cliente**: soggetto che ha bisogno del risultato;
- i **fornitori**: soggetti che contribuiscono alla realizzazione dell'output fornito al cliente;

- le **parti interessate**: soggetti che sono influenzati, o influenzano, il buon esito delle prestazioni (dipendenti, collettività, enti, associazioni, istituzioni,...); da questo punto di vista i fornitori sono anch'essi una parte interessata ma hanno modalità di contrattualizzazione differenti.

Nell'esperienza con l'organizzazione, il cliente riceve diversi elaborati il cui insieme potrà generare la sua soddisfazione: pubblicità, offerta, prodotto, servizio, fattura,... Questi sono il risultato di diverse interazioni fra i tanti elementi. Qui entra in gioco il concetto di **processo**: è lo **strumento manageriale che permette di selezionare gli elementi e le relative relazioni per produrre un risultato**. In questo modo riusciamo a tener testa all'aspetto critico del sistema: il governo delle relazioni.

Ampliamo la nostra visione: una organizzazione è un **sistema di sistemi**, in piena analogia con il corpo umano. Noi abbiamo un sistema circolatorio, un sistema nervoso, uno linfatico e così via. Ognuno di essi si regge sull'equilibrio dei suoi elementi interni, ma non solo: ogni sistema deve gestire un complesso e delicato equilibrio con gli altri sistemi, prestando attenzione alle interazioni e ai reciproci condizionamenti. Pertanto, al tema delle relazioni fra gli elementi di un sistema, dobbiamo aggiungere l'attenzione alle relazioni fra i sistemi.

Oltre ai sistemi suggeriti dalle norme (qualità, ambiente, sicurezza,...) ce ne sono altri diversi per finalità (finanziario, informatico,...). Ma il contesto è ancora più articolato: nell'organizzazione coesistono gli elementi hard, appena indicati, ma anche quelli soft (valori, leadership, clima...). E l'analisi non finisce qui. Il sistema interagisce con un ambiente operativo costituito da diverse tipologie di contesti, presidiati dalle parti interessate, ovvero quei soggetti, personale o organizzazioni, che investono o hanno interesse nel successo o nelle azioni del processo. Queste possono essere interne (manager, operativi...) o esterne (comunità, fornitori, media...). Ancora più all'esterno, l'ambiente in chiave globale esercita influenze con le sue componenti economiche, sociali, culturali. Gli scambi e le relazioni sono quindi portati all'ennesima potenza. Obiettivo del top management deve essere quello di integrarli affinché non si generi un appesantimento della gestione globale.

1.2. La gestione

In questa chiave di lettura il processo diventa il motore che guida verso i risultati di business.

È compito del **vertice** dell'organizzazione fare propria la visione di sistema: deve mettere a fuoco i processi e le relative relazioni e delineare il **sistema di processi integrati**. Passa poi il testimone a chi metterà in atto il suo disegno, che potrà essere il responsabile organizzazione o il responsabile qualità. Quest'ultima dizione merita una puntualizzazione in quanto può generare fraintendimenti. In una prima lettura potrebbe dare ad intendere che sia l'unico soggetto a farsi carico della responsabilità legata ai temi della qualità. Immagine errata. Il tema della qualità riguarda indistintamente tutte le persone dell'organizzazione: ognuno avrà un suo bagaglio, legato al proprio ruolo. In termini concreti, chi si occupa di qualità ha il compito di coordinare le diverse qualità. Pertanto la dizione più pertinente diventa: **Quality Manager**.

2. I concetti base

I processi, governando le relazioni, delineano le **regole** di lavoro. Queste sono necessarie per guidare le persone ad interagire in modo costruttivo e partecipativo. Nel tempo il modo di lavorare può cambiare e quelle redatte in un certo momento storico potrebbero risultare inadeguate per diversi motivi: contenuto, impostazione del documento.

Quando può essere utile applicare l'approccio per processi? Quando mancano le regole o se sono superate. Oppure come risposta a cambiamenti di diversa provenienza:

Stimoli esterni:	<ul style="list-style-type: none">- adempimento a direttive o norme;- richieste del cliente;- confronto con competitor;- sollecitazioni delle parti interessate.
Modifiche strutturali:	<ul style="list-style-type: none">- cambiamenti organizzativi per fusione aziendale o riduzione di personale;- introduzione dell'informatizzazione;- esigenze di innovazione.
Problemi interni:	<ul style="list-style-type: none">- clima interno critico;- carenze di comunicazione fra le persone;- eccesso di rilavorazioni e ritardi.

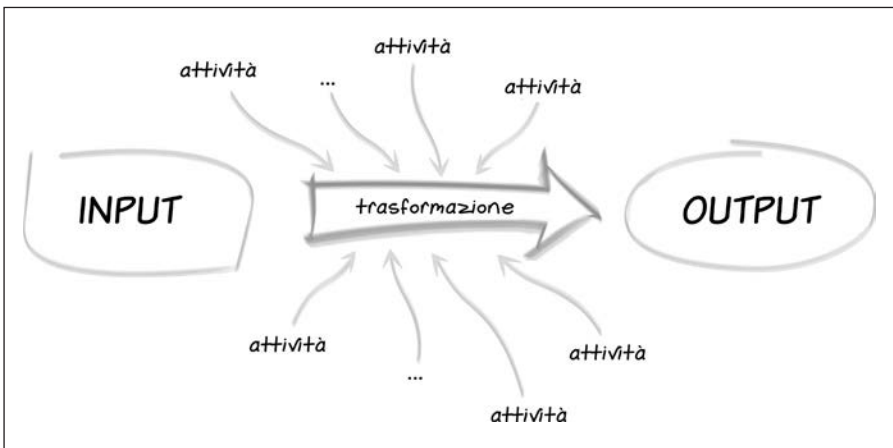
2.1. La chiave di lettura

Le tradizionali definizioni esprimono bene la natura del processo (Fig. 3):

- **trasformazione** di input in output;
- **attività correlate** che, utilizzando risorse, producono la trasformazione.

Hanno solo una pecca: una scarsa valenza comunicativa, in quanto non aiutano le persone a capire il loro ruolo nel processo. Possiamo rimediare.

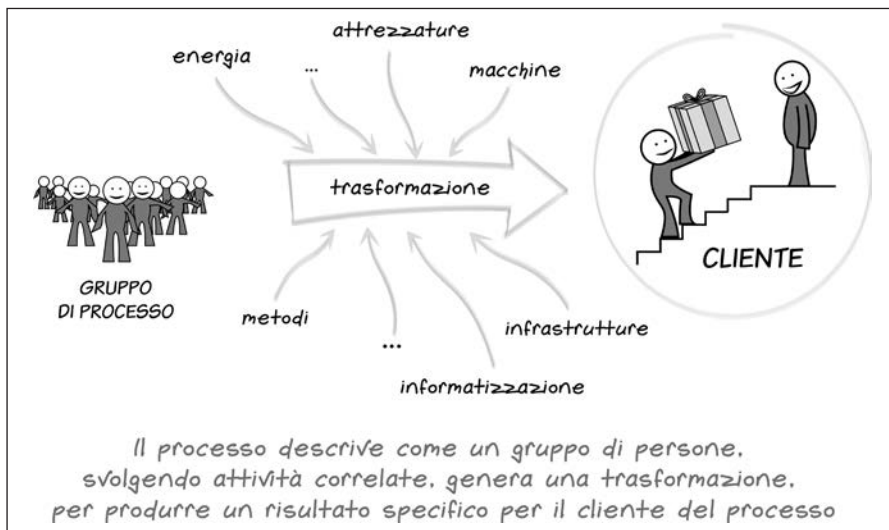
Fig. 3 – Processo: definizione base



Ciò che manca è un adeguato rilievo agli artefici delle attività che generano la trasformazione: le **persone**. L'approccio per processi evidenzia come grazie all'insieme di più persone e alla complementarietà delle rispettive competenze, l'organizzazione è in grado di generare la soddisfazione del cliente. Pertanto la definizione di processo va arricchita e diventa (Fig. 4): il processo descrive come un **gruppo** di persone, svolgendo **attività** correlate, genera una **trasformazione**, per produrre un risultato specifico per il **cliente** del processo.

Questa definizione integra e arricchisce quelle tradizionali: guida le persone a comprendere il proprio ruolo e quindi le responsabilizza.

Fig. 4 – Processo: definizione ampia



2.2. La trasformazione

La definizione storica di processo rimane valida: **trasformazione** di un input in un output, con valore aggiunto, mediante l'utilizzo di risorse. L'immagine che evoca è efficace per un processo manifatturiero: sono ben visibili sia l'input (es.: pallina di creta) sia l'output (es.: tazza di caffè). Parliamo di una serie di azioni correlate, laddove il completamento di una prelude a quella successiva; queste sono accomunate da un obiettivo comune, e possono essere accorpate per fasi, blocchi, step...

In alcuni casi però la trasformazione ha un taglio particolare:

- processo commerciale: la richiesta del cliente si trasforma in offerta;
- gestione dei reclami: l'esposizione del reclamo genera azioni di fidelizzazione;
- stesura di un libro: un'idea si trasforma in documento cartaceo;
- iscrizione dello studente: la volontà di apprendere dà l'avvio a un percorso formativo;
- progettazione: un'idea si trasforma in documento progettuale.

Qui l'oggetto della trasformazione non è la materia prima, quindi tangibile e misurabile, bensì le **informazioni**. Diventano cruciali i contenuti,