



Erika Leonardi

Disegnare i processi

Il metodo ZOOM UP

La persona e il gruppo

La comunicazione interna

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

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.

Erika Leonardi

Disegnare i processi

Il metodo ZOOM UP

La persona e il gruppo

La comunicazione interna



FrancoAngeli

TOOLS

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito **www.francoangeli.it**
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788856846096** e l'indirizzo email
utilizzato in fase di registrazione

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

A Sophie, per la sua dolcezza e allegria

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Lavorare per processi	»	15
1. L'anima del processo	»	16
1.1. Le persone	»	19
1.2. Il gioco di squadra	»	22
1.3. Il passaggio delle informazioni	»	23
2. L'azienda come sistema	»	26
2.1. L'ottica di sistema	»	26
2.2. Il processo all'interno del sistema	»	29
2.3. I sistemi aziendali	»	31
3. La definizione di processo	»	32
4. Il processo come strumento di pianificazione aziendale	»	35
4.1. La pianificazione strategica	»	36
4.2. La politica	»	37
5. Processo e progetto: analogie e differenze	»	38
2. Rilevare i processi	»	41
1. L'articolazione per processi	»	42
1.1. Processi primari e processi trasversali	»	43
1.1.1. Processi primari	»	45
1.1.2. Processi trasversali	»	48
1.2. Processi per aree funzionali	»	49
1.3. Processi relativi alla gestione aziendale	»	51

2. La scomposizione di un processo complesso	pag.	52
3. Altri processi (D.lgs. 231/2001)	»	54
4. La rappresentazione del sistema di processi	»	54
5. Il servizio gestito come un processo	»	56
5.1. Il ruolo del cliente	»	56
5.2. I principi di gestione del servizio	»	57
5.3. La dinamica del servizio	»	59
3. Descrivere i processi	»	63
1. La meta	»	65
1.1. Lo scopo	»	65
1.2. Gli obiettivi e il risultato	»	67
1.3. Gli output intermedi	»	67
2. Le persone	»	68
2.1. Il cliente	»	69
2.2. Gli stakeholder	»	69
2.3. Gli attori	»	69
2.4. Il process owner	»	70
2.4.1. L'individuazione	»	70
2.4.2. I compiti	»	71
2.4.3. Le qualità	»	71
2.4.4. Il tempo	»	72
3. La descrizione del processo	»	72
3.1. Dal fare al rappresentare, al vivere il processo	»	72
3.2. Il linguaggio	»	74
4. La struttura del diagramma di flusso interfunzionale	»	77
4.1. I contenuti	»	79
4.2. I simboli	»	81
5. La redazione del diagramma di flusso – Il metodo ZOOM UP	»	82
5.1. Avvio	»	84
5.2. Raccolta dei dati	»	85
5.2.1. Riferimenti del processo	»	85
5.2.2. Brainstorming	»	87
5.3. Redazione del flusso	»	88
5.3.1. Matrice delle responsabilità	»	88
5.3.2. Stesura del flusso	»	90
5.4. Controllo	»	92
6. La redazione del diagramma di flusso – Le istruzioni	»	94
6.1. Gli attori	»	94
6.2. I simboli grafici	»	97
6.2.1. Il rettangolo	»	102
6.2.2. Il rombo	»	103
6.2.3. La freccia	»	107

4. Documentare i processi	pag.	111
1. Tre livelli di documentazione	»	112
2. La procedura	»	112
3. L'Istruzione	»	118
4. La modulistica	»	122
5. Le regole di buona scrittura	»	122
5.1. Le componenti del testo	»	123
5.2. La redazione del testo	»	125
5. Applicare i processi	»	129
1. Il sistema integrato di processi	»	130
2. La scomposizione di un processo	»	134
3. Il tipo di diagramma di flusso	»	142
4. Il passaggio di informazioni	»	149
5. Il ruolo del cliente nel processo	»	149
6. Altre matrici di responsabilità	»	155
7. Il testo	»	156
8. La procedura	»	159
9. La modulistica	»	165
10. Esercitazioni	»	174
6. Misurare i processi	»	177
1. Perché misurare	»	179
2. I processi e gli obiettivi aziendali	»	181
3. Il sistema di regolazione del processo	»	182
3.1. Input, trasformazione, output	»	182
3.2. Standard e indicatori	»	183
3.3. I protagonisti	»	185
4. Gli indicatori di performance	»	186
4.1. Impostazione	»	186
4.2. Le categorie	»	187
4.3. Esempi di indicatori	»	188
5. Le misure "costruttive"	»	191
6. Le misure nei servizi	»	192
7. Le misure del tempo e i costi	»	197
7.1. Il tempo	»	197
7.2. I costi	»	201
8. Le persone e la misura	»	202
8.1. L'uso delle misure	»	202
8.2. La misurazione e la motivazione	»	202
7. Migliorare i processi	»	209
1. La scelta	»	212
2. La gestione di un progetto di miglioramento del processo	»	213

3. Le modalità	pag. 218
3.1. Snellire il processo	» 218
3.1.1. Attenzione alle singole attività	» 218
3.1.2. Attenzione all'insieme del processo	» 221
3.2. Rimuovere gli sprechi	» 222
4. La gestione del cambiamento	» 224
8. Vivere i processi	» 229
1. Gli elementi del processo	» 230
2. Processo = regole + flessibilità	» 232
3. Dal processo alla competitività	» 235
4. Per una prestazione eccellente	» 240
5. La persona e gli altri	» 242
Bibliografia	» 245

Introduzione

Stavo per consegnare i file del libro quando in “*Racconti con figure*” di Antonio Tabucchi ho trovato una analogia suggestiva: “*Dall’immagine alla voce la via può essere breve, se i sensi rispondono. La retina comunica con il timpano e ‘parla’ all’orecchio di chi guarda; e per chi scrive la parola scritta è sonora: prima la sente nella testa. Vista, udito, voce, parola*”. Potrebbe sembrare ardito accostare questo pensiero ad un testo di management. Eppure mi ritrovo. Il percorso dall’opera d’arte al racconto, per me diventa: dall’osservazione delle cose che non vanno nelle aziende nascono riflessioni che si traducono in proposte organizzative scritte.

Tabucchi prosegue: “*Ma in questo percorso il flusso non è a senso unico, la corrente è alternata, riparte da dove è arrivata, torna là da dove era partita. E la parola, tornando indietro, porta con sé altre immagini che prima non c’erano: le ha inventate lei*”. Anche io percepisco questa corrente alternata: i commenti alle mie proposte mi danno ulteriori indicazioni e le applicazioni vanno al di là di quanto io possa aver immaginato.

Possiamo adesso parlare del tema del libro.

Credo nel processo perché ho visto i risultati nei miei progetti di consulenza e formazione. Mi è anche capitato di proporlo e di farlo applicare sotto mentite spoglie o, per meglio dire, in modo subdolo, cambiandogli cappello, con titoli del tipo: *La comunicazione interna, Per ridurre gli sprechi, Lavorare per piacere, La persona nell’organizzazione...*

E c'è un copione che spesso si ripete: iniziale reazione di rifiuto dei miei interlocutori quando propongo di affrontare il tema del processo; positivo stupore alla fine del progetto, con i risultati in mano.

Il mio segreto? Centrare la trattazione sulla persona: il *light motive* è “P” come processo, ma anche “P” come persona!

Vi accompagnerò lungo un percorso che si conclude con una meta che non vuole essere un traguardo. Il mio obiettivo è farvi diventare padroni di metodi e strumenti affinché possiate singolarmente e autonomamente raggiungere il traguardo. Le finalità della logica di processo potranno variare: fare ordine, abbandonare le prassi trasmesse oralmente, alleggerire regole troppo stringenti, realizzare una fusione aziendale, innovare il prodotto/servizio, introdurre il lavoro a distanza, ridurre i costi interni, avviare una ristrutturazione e via dicendo.

Caratteristiche

Questo libro non pretende di essere un trattato sulla logica di processo: ce ne sono già tanti! Né vuole essere un bignamino, ovvero un condensato di tutto ciò che è bene sapere sul processo. Ciò che vi propongo è una diversa chiave di lettura. So bene che processo è un termine che genera smorfie di antipatia o noia, ma cogliendone l'anima ne scoprirete potenzialità impreviste. Il processo non va visto come strumento tecnico, bensì come qualcosa che serve alle persone per orientare bene il passaggio di informazioni, che sono alla base di un modo di lavorare sereno.

Per chi

Il tema del processo riguarda tutte le tipologie di organizzazioni – private e pubbliche, manifatturiere e di servizi, associazioni – di qualsiasi dimensione.

Potrà essere di scarso interesse per chi vuole gestire l'organizzazione in modo “padronale”, ovvero per chi decide e cambia indicazioni a piacimento (l'eventuale lettura di questo libro però potrebbe però illuminarlo!). In azienda diventare padroni della logica di processo è utile tanto per il vertice, che riesce così ad avere visibilità di tutto quello accade nell'organizzazione, quanto per i manager, che possono meglio rispondere di ciò che accade nella loro area. Ma sono senza ombra di dubbio gli operativi a trarre maggiori vantaggi da un processo chiaro e definito, perché sono proprio loro che “soffrono” della confusione (leggi: caos!) organizzativo.

Anche i consulenti sono miei destinatari. A loro propongo il mio metodo, sperando che il frutto del mio impegno possa essere utile e di ricevere in cambio commenti e preziosi suggerimenti.

Infine, gli studenti. Rappresentano la fascia di destinatari che con maggiore facilità diventa padrona delle mie proposte formative: ancora immuni dalle perversioni organizzative, purtroppo tanto diffuse, riescono a credere subito che questo modo di gestire le attività e gli impegni sia utile e facile da applicare. Sarà l'ingresso nel mondo lavorativo a far aprire gli occhi e forse soffrire nel vedere quanto sia ricorrente il voler complicarsi la vita, solo perché certi capi non hanno chiari gli obiettivi e cercano in tutti i modi di nascondere!

Possiamo porre il tema dei destinatari anche in altri termini: il testo è di interesse per chi si avvicina alla logica di processo o per chi già la conosce? Direi che è utile per entrambi: per i primi, per il gusto di accedere ai “piaceri” del processo nel modo corretto; per secondi per provare ad entrare più in profondità nei meandri di questo... piccolo paradiso poco conosciuto!

Contenuto

Ogni capitolo è introdotto da una *vignetta* in cui il protagonista è QB, il personaggio a fumetti che ho creato anni fa con Bruno Bozzetto: se vi scappa un sorriso prima di cominciare a leggere... vuol dire che ho avuto una buona idea!

Gli approfondimenti del processo sono espressi da una serie di azioni: lavorare, rilevare, descrivere, documentare, applicare, misurare, migliorare e vivere.

Il libro è composto da *otto capitoli*, per otto piccole conquiste:

- CAP. 1 – Cosa intendere per processo.
- CAP. 2 – Scoprire quanti e quali processi convivono nell'organizzazione.
- CAP. 3 – Mettere a fuoco ciò che è prioritariamente importante nel processo, ovvero le persone e le attività, usando il linguaggio grafico con il metodo ZOOM UP.
- CAP. 4 – Scrivere un documento semplice e completo che guidi le persone nel loro lavoro quotidiano, integrando linguaggio grafico e testuale.
- CAP. 5 – Apprendere come altri hanno messo in pratica quanto proposto nei capitoli precedenti.
- CAP. 6 – Misurare per aver conferma della correttezza del modo di lavorare.
- CAP. 7 – Guardare con occhio critico per fare sempre meglio.
- CAP. 8 – Vivere il processo grazie alla capacità di coniugare le regole con la flessibilità, affinché ogni persona trovi nelle relazioni con i colleghi la valorizzazione delle sue competenze.

L'originalità del testo risiede nel metodo ZOOM UP. È una mia elaborazione, risultato di anni di applicazione del tema del processo: è semplice e aiuta concretamente a raccontare quello che accade in azienda.

Ogni capitolo propone un veloce *test* che troverete nell'allegato multimediale, che vi aiuta a capire se i concetti sono stati compresi e memorizzati: provare non guasta! Il rischio maggiore è... dover rileggere il capitolo!

Alla fine dell'ultimo capitolo non troverete un test ma una *scheda di giudizio* che vi permetterà di dire la vostra sul libro. Mentre i risultati dei test rimangono a voi, il questionario, per favore, fatelo avere a chi è responsabile del tempo che avete dedicato alla lettura del libro.

Avete ancora una possibilità: inviare all'autore *i flussi e i documenti* che avete prodotto. Sarò ben felice di dire la mia ed esservi di aiuto! L'indirizzo è: info@erikaleonardi.it.

Modalità

Come usare questo testo? Ecco poche ma essenziali indicazioni:

- leggere a piccole dosi;
- analizzare gli esempi;
- riflettere sui temi proposti valutando se accettarli, modificarli o rifiutarli;
- applicare alla propria realtà quanto proposto, ovvero guardare da punto di vista differente il proprio modo di lavorare.

Conclusioni

Banale ma necessario, ho per voi un avvertimento: il libro non contiene la ricetta o la soluzione valida per tutto e per tutti. In altre parole, cercare qui una risposta a un quesito molto personale è una mera illusione! Le realtà lavorative sono talmente complesse e varie che non è possibile pensare di trovare in un testo la risposta a un interrogativo particolare. Potrete invece individuare stimoli, spunti e indicazioni per essere poi in grado di trovare da soli la risposta più pertinente.

Infine, ancora una riflessione. L'introduzione a un testo di management non può non dare spazio anche a concetti di taglio economico-gestionale. Tre le parole chiave che danno forza all'applicazione dell'approccio per processi:

- riduzione degli *sprechi*;
- controllo dei *costi*;
- avvio all'*innovazione*.

La sommatoria di questi tre temi, può ragionevolmente guidare verso la *competitività*.

Perché? ... Lo vedremo insieme nell'ultimo capitolo!

Un augurio sincero: buona lettura e buon lavoro!

Erika Leonardi

Lavorare per processi



- *Il processo è uno strumento gestionale che dà rilievo alla persona, vista nelle sue relazioni all'interno di un gruppo e in grado di far circolare le informazioni in modo fluido. In questa chiave di lettura, rappresenta un mezzo utile per mettere a punto la comunicazione interna.*
- *L'organizzazione va considerata come un sistema. E il processo rappresenta una valida modalità per far fronte all'aspetto critico di questo approccio: il governo delle relazioni.*
- *Da queste considerazioni, nasce una nuova chiave di lettura del processo, fortemente centrata sulla "persona".*
- *L'approccio per processi è utile sia al personale, in quanto fa ordine sull'operatività quotidiana, sia al vertice per la traduzione delle strategie in piani operativi.*
- *Processo e progetto sono due distinte modalità di lavoro, con analogie e differenze.*

C'è un tema di interesse per tutte le organizzazioni e su cui non si finisce mai di investire: la **comunicazione interna**. Gli interrogativi sono tanti:

cosa devo fare? A chi chiedere? Con quale livello di dettaglio devo operare? A chi devo consegnare? Chi mi può dare informazioni utili?

Una volta delineato il **passaggio di informazioni**, potrebbe sembrare di aver risolto tutti i problemi, ma poi si scopre che c'è sempre la possibilità di migliorare: i tempi e la chiarezza. Nonostante la comunicazione sia una capacità innata, tante situazioni sgradevoli nascono proprio da problemi dovuti a fraintendimenti o incomprensioni. Potremmo definire con il termine **confusione** la situazione opposta a una buona comunicazione. In queste condizioni le persone possono anche riuscire a lavorare e a conseguire i risultati attesi, ma con un carico di stress dovuto alle cause più varie: rilavorazioni, azioni svolte in emergenza, tensione, corsa contro il tempo. La serenità lavorativa ne risulta fortemente compromessa.

1. L'anima del processo

Un corretto, chiaro e veloce passaggio di informazioni è cruciale per mantenere fede agli impegni presi con il cliente, e quindi fare profitto. Per conseguire questo obiettivo, un mezzo valido e molto potente è l'applicazione della **logica di processo**, che privilegi la componente umana e tenga presente che non si tratta soltanto di uno strumento gestionale.

I concetti che ruotano intorno al processo sono molti, ma spesso non vengono considerati tutti con la dovuta attenzione e si affollano in modo caotico (Fig. 1).

Fig. 1 – I temi del processo

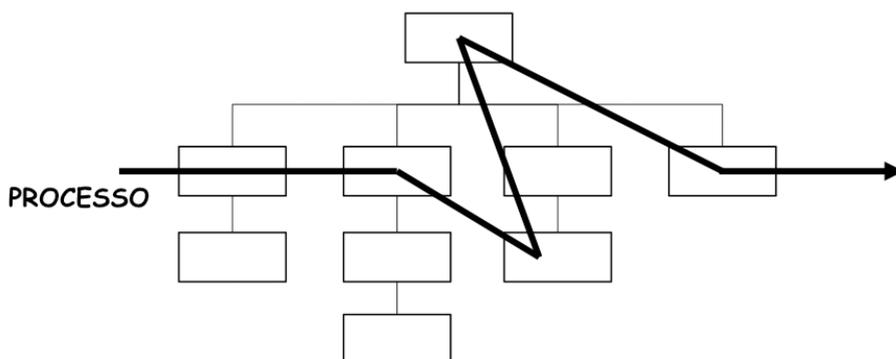


Il percorso che vogliamo intraprendere ha proprio l'obiettivo di fare un po' di ordine e di rivisitarli in modo strutturato. Una chiave di lettura di questi elementi verrà poi proposta nel Cap. 8.

La letteratura sul processo è ampia, ma spesso ha un'impostazione molto tecnica, con un taglio meccanicistico. Va invece considerato che ogni processo ha una sua ragion d'essere, e il suo successo è legato alle persone. Sulla base di questa riflessione, poniamo le basi per costruire una nuova definizione di processo che ne metta a nudo l'anima.

Va puntualizzato che **le funzioni ed i processi sono due ben distinte categorie concettuali**. Le funzioni sono un insieme di uomini e di mezzi necessari per lo svolgimento di attività della stessa natura. Ad esempio, la funzione produzione mette insieme risorse ed apparecchiature necessarie per le attività produttive; la funzione amministrazione, quelle contabili – amministrative; la funzione commerciale, quelle finalizzate all'attività di vendita. Le funzioni, inoltre, possono essere suddivise in reparti o uffici. Il processo invece mette in relazione funzioni e mezzi di aree diverse, per conseguire un obiettivo comune (Fig. 2).

Fig. 2 – Le funzioni e i processi



L'approccio per processi mira anche a prevenire possibili disagi e disservizi che vive il cliente, dovuti proprio a carenze di dialogo fra le funzioni. Prendiamo come esempio l'invio di una fattura sbagliata al cliente. L'errore è imputabile unicamente all'amministrazione? Forse. Ma se risaliamo al processo che ha prodotto l'output della fattura, potremmo scoprire che all'origine dell'errore sta un infelice passaggio di informazioni fra il commerciale e la produzione, o fra il commerciale e l'assistenza, o fra l'amministrazione e le spedizioni.

Oggi il processo ha un inquadramento ben più ampio rispetto al contesto tipicamente **manifatturiero** (Fig. 3), dove si genera una trasformazione tangibile di un qualcosa in qualcos'altro (ad esempio: la lamina di metallo

Fig. 3 – QB in fabbrica (da E. Leonardi, S. Rossignoli, *Un mondo di qualità*, IISole24Ore, 1995)



nello sportello dell'auto), con un apporto delle macchine molto consistente, dove i cambiamenti possono essere seguiti a vista, secondo un divenire rigoroso che non ammette variazioni. Non si deve però sottovalutare il fatto che oggi molti processi, rivolti al cliente o interni, descrivono **servizi**. In questi casi i postulati cambiano:

- l'oggetto della trasformazione è spesso intangibile anche se in certi casi il servizio può avvalersi di un supporto tangibile;
- la trasformazione, elemento caratterizzante il processo, non può essere seguita a vista;
- le macchine possono non essere necessarie;
- il rapporto persona/macchinario non ha più la prevalenza;
- la relazione persona/persona ha un impatto consistente.

Sia nei processi manifatturieri che nei servizi, la **logica di processo** può migliorare in modo consistente la comunicazione interna, in quanto guida le persone a **fare ordine nell'ambiente lavorativo**, rispondendo a semplici domande: perché, chi, cosa, quando, come, dove. Per vivere al meglio questo approccio occorre innanzitutto liberare la mente da associazioni quali rigidità, inutile burocrazia, meccanicismo. Per una proficua applicazione, il termine processo va associato alle seguenti parole chiave:

- *persone*;
- *gioco di squadra*;
- *passaggio di informazioni*.

Analizziamole singolarmente.

1.1. Le persone

Il processo descrive sempre una **trasformazione** (Fig. 4), ovvero come un qualcosa (*input*) cambia e diventa qualcosa di diverso (*output*), grazie al contributo di persone, apparecchiature, strumenti, regole ecc. Il cambiamento è reso possibile fundamentalmente dalle persone: anche le apparecchiature più innovative e tecnologicamente più sofisticate possono fallire miseramente se chi le gestisce non è preparato né responsabile. Le persone, in quanto protagoniste, diventano gli **attori del processo**.

Fig. 4 – Concetto base di processo

