

P... COME PROCESSO, MA ANCHE P... COME PERSONA

Ovvero come dare
una svolta radicale al
modo di lavorare



Erika Leonardi
Formatrice e
consulente di
organizzazione
aziendale -
www.erikaleonardi.it

Perché non provare a cambiare atteggiamento nei confronti del processo? Conviene! Il Sistema di Gestione Qualità impone l'approccio per processi, ma sono molto più numerosi i casi in cui i vantaggi sono nulli rispetto a quelli in cui si riesce a coglierne il valore. Alla luce delle mie recenti esperienze di progetti di consulenza, devo dire che è un vero peccato: ho potuto verificare che quando le persone riescono a "vivere" il processo cambia radicalmente il loro modo di lavorare. E i benefici a breve riguardano due distinti e importanti ambiti aziendali: i risultati di business e il clima lavorativo. A mio parere, gran parte della responsabilità della diffusa impopolarità di questo tema, ha origine da una applicazione infelice, legata in gran parte alle sue origini. Vediamo insieme il perché, dando uno sguardo critico al passato per formulare proposte concrete.

1° PASSO: DARE UNA DEFINIZIONE UTILE

Il concetto di processo nasce nel mondo manifatturiero. Così come proposto nella sua tradizionale definizione, poteva essere comprensibile per l'uomo della fabbrica: "trasformazione di input in output con valore aggiunto". E' innegabile che questa definizione sia corretta, ed anche efficace ma solo per chi lavora trasformando materialmente qualcosa in qualcos'altro: una lamina di metallo in uno sportello d'auto, tanti pezzi singoli in un apparato. In altri termini poteva essere efficace fino ad un po' di tempo fa. Ma oggi, laddove i servizi assorbono gran parte dell'impegno produttivo, lavorano persone che l'aria di fabbrica non l'hanno mai conosciuta! Come fa quindi quella definizione ad esprimere il cuore del processo? Viene detto che un servizio deve essere gestito come se fosse un pro-

cesso, ma ci rendiamo anche conto che facciamo molta fatica: ad esempio, non si ha l'immediatezza dell'input e dell'output né la tangibilità della trasformazione. In che misura questa definizione riesce quindi a fornirci indicazioni per lavorare meglio?

Cambiamo i criteri dell'approccio e focalizziamo l'attenzione su altri aspetti. E' una diversa chiave di lettura di interesse anche per le aziende che lavorano la materia tangibile: non è forse vero che il funzionamento interno di una organizzazione posa su una ricca dinamica di servizi interni in cui il destina-

Erika Leonardi

RICOSTRUIRE
E VIVERE
IL PROCESSO
PER LA
QUALITÀ
IN AZIENDA



- Riduzione degli sprechi
- Controllo dei costi
- Avvio all'innovazione
- Rilancio della competitività

Sperling & Kupfer Editori

tario è un collega? Tenendo in mente la ragion d'essere del processo, puntiamo la nostra attenzione su quello che avviene quotidianamente in ambito lavorativo: cosa facciamo concretamente per fornire un servizio interno o esterno?

Alla luce di questo quesito sostituiamo le parole chiave. Nella definizione tradizionale sono: input, output, trasformazione. Pur non sconfessandole, spostiamo l'attenzione sulla realtà lavorativa. Le nuove parole chiave diventano: persone, attività, informazioni. Infatti lavorare consiste nel ricevere dati, elaborare rapporti, passare indicazioni,....E' come dire che la nostra "materia prima" sono le informazioni: richieste, bisogni, desideri, delucidazioni, approfondimenti, chiarimenti, correzioni,.... I nostri problemi più seri nascono il più delle volte da cause legate a carenti passaggi di informazioni. Proviamo a rivivere momenti lavorativi infelici: emergenze, ritardi, ripetizioni di attività, fraintendimenti, equivoci, incomunicabilità, errori, stress,...Da qui una disamina delle possibili cause: dati incompleti, trasmissione tardiva, assenza di dati, dati equivocabili, messaggi non chiari, incompletezza di indicazioni, superficialità,...

Una definizione che aiuta a far diventare la logica di processo uno strumento di lavoro quotidiano che io propongo è la seguente:

Il **processo** consiste in

- una serie di **azioni correlate**,
- governate da **persone**,
- che gestiscono **informazioni**,
- per raggiungere uno **specifico risultato**
- per il **cliente** del processo.

Lottica è qui molto diversa, fondamentalemente perché focalizzata sulla persona e sull'intangibile. Applicare questa definizione al nostro lavoro quotidiano ci mette in condizione di vedere con altri occhi il significato del nostro agire, fare quindi luce sulle cause delle infelicità quotidiane e sulle nuove strade percorribili verso il miglioramento.

2° PASSO: COMPRENDERE IL PROPRIO RUOLO

Applicare la logica di processo porta ad una maggiore conoscenza e consapevolezza delle finalità e del significato delle proprie azioni. La nostra attenzione si spinge oltre i confini delle singola attività:

- ci rendiamo conto che la nostra capacità produttiva è legata non solo alla nostra bravura, ma anche alla bontà di quello che riceviamo da un collega,
- come pure realizziamo che ciò che abbiamo prodotto potrà essere valorizzato o demolito da chi lo riceve.

Queste due chiavi di lettura ripropongono in modo consistente un aspetto noto da tempo: tutti noi abbiamo un doppio ruolo, di cliente e di fornitore interno. E' uno slogan proposto e ripetuto, così tante volte da non suscitare più attenzione: anche se noto, però, non è detto che sia compreso né applicato. Quando nei miei corsi propongo questo aspetto del processo, ho di rimando risposte molto determinate: "... Certo che lo sappiamo!" ma quando chiedo di farmi degli esempi concreti ... scende un penoso silenzio! Perché? Eppure mi rivolgo in aula a persone che lavorano in aziende certificate ISO 9001, e che quindi hanno un sistema di gestione basato sui processi! Azzardo io allora alcune possibili risposte. Essere un "buon" cliente interno comporta: dare un feed back al mio fornitore, concordare a monte su cosa mi deve dare, cercare di limitare al massimo il suo lavoro, avere flessibilità,... Essere un "buon" fornitore interno implica: rispettare quanto concordato, migliorare il come e il cosa del proprio output, mettersi nei panni del proprio cliente, produrre qualcosa in più,...

La ricetta per ridare vita al processo punta prioritariamente sulle persone, affinché vivano coscientemente questo doppio ruolo. Ne deriva quindi che ogni soggetto deve non solo garantire due requisiti fondamentali, quali l'aggiornamento e l'applicazione

delle competenze tecniche, ma anche impegnarsi nel curare le relazioni con gli altri (fig. 1).

Non è facile far vivere questa dualità di ruolo. Le resistenze nascono dal timore che mettere a fattor comune le proprie informazioni possa ledere il ruolo e l'au-

torità. Atteggiamento fortemente errato e dannoso. Nella realtà il nostro operato non può prescindere da uno scambio con altri! Altra fonte di resistenza a questa visione è legata al fatto che, erroneamente, si assegna un peso differente ai due ruoli, come se essere fornitore interno fosse di livello inferiore! Ricordo ancora con grande emozione il momento di celebrazione dell'acquisizione della certificazione ISO 9001 in una concessionaria di autostrade, in cui il direttore generale, nel suo discorso rivolto al personale, disse: "Complimenti a tutti! Grazie alla qualità ho capito che io sono vostro cliente e fornitore interno!"

3° PASSO: RAPPRESENTARE IL FLUSSO DI ATTIVITÀ

L'impostazione di una organizzazione per processi potrebbe rappresentare una valida opportunità per far mettere intorno ad un tavolo le persone coinvolte lavorativamente e farle parlare fra loro. In questo modo ognuno può avere una visione più completa della trasformazione in cui è coinvolto: vede chi è il suo fornitore interno e chi è il suo cliente interno, ha conoscenza di cosa accade prima che lui entri in scena e soprattutto prende atto del risultato finale da perseguire grazie ad un'azione corale. Questo approfondimento rende la persona realmente un attore preparato e responsabile delle sue attività.

Risulta di grande aiuto in questo lavoro di riesame critico, analizzare il processo anche nella sua forma grafica: un diagramma di flusso a matrice, dove prioritariamente viene dato spazio agli attori con evidenza delle attività di pertinenza (fig. 2). Mi è capitato più volte di rilevare che da un testo discorsivo di una procedura non si potesse ricavare il flusso. Questo perché nella descrizione narrativa eventuali assenze di passaggi di informazioni o rischi di fraintendimenti possono non venire alla luce, mentre la descrizione grafica del flusso di attività non consente omissioni o equivoci. Altro aspetto a favore di questa forma di comunicazione è legato al fatto che assumono forte risalto, in modo inequivocabile,

Fig. 1 - L'ottica di processo (da E. Leonardi "Ricostruire e vivere il processo", Sperling & Kupfer, 2005)



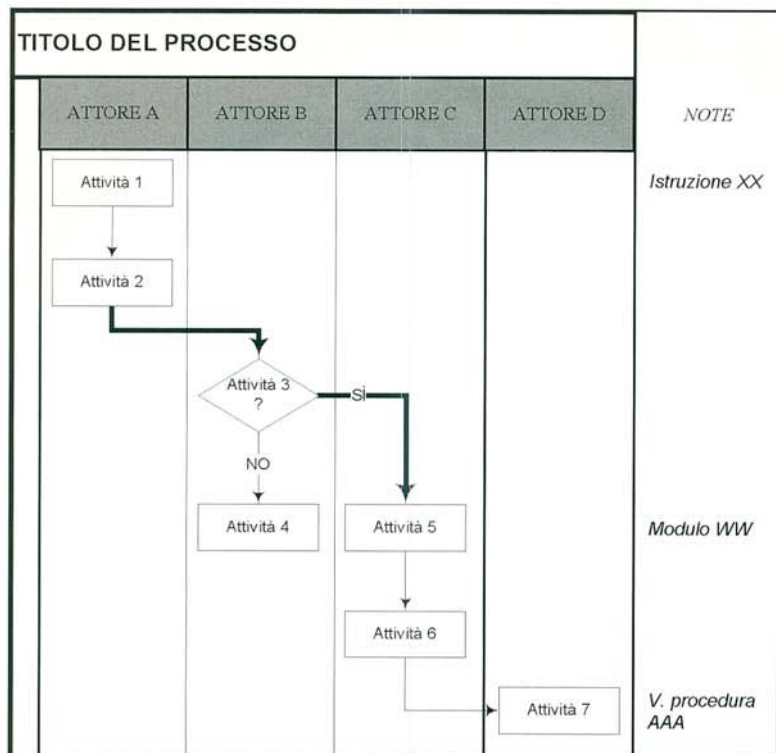


Fig. 2 – Schema per la rappresentazione del processo (da E. Leonardi "Ricostruire e vivere il processo", Sperling & Kupfer, 2005)

le relazioni fornitore / cliente interno: la freccia esprime questi passaggi senza possibilità di incomprensioni!

La validità della rappresentazione grafica del processo è testimoniata da numerosi casi di progetti di miglioramento dei processi che ho seguito. Abbiamo creato in azienda gruppi di lavoro dedicati ai singoli processi, costituiti dagli attori del processo stesso. Dopo una prima fase di formazione sulla logica di processo e sui metodi di rappresentazione, ogni gruppo analizzava criticamente il processo e lo rappresentava con il compito di rendere la procedura più utile e coerente con la propria attività lavorativa. Fra i tanti casi di "scoperte" ne riporto alcuni. In una azienda metal-

Fig. 3 – Processo: il singolo nel gruppo (da E. Leonardi "Ricostruire e vivere il processo", Sperling & Kupfer, 2005)



meccanica, alla fine della rappresentazione, ci fu molta esultanza (! ? !) quando un tecnico disse: "Ecco perché le modifiche del progetto arrivano quando il pro-

dotto è già finito! E noi dobbiamo rifare tutto!". Bastava spostare una casella delle attività.

In un altro caso, in un'azienda di servizi, il gruppo ha modificato la sequenza delle attività, in modo da gestirle in parallelo anziché in serie, con una consistente riduzione dei tempi di produzione. In un'altra ancora, alcune attività inizialmente assegnate a più attori, sono state confluire su uno stesso soggetto, riducendo così i passaggi. Le reazioni più ricorrenti riguardano la condivisione dell'output finale del processo. Purtroppo molto spesso la persona sa quello che le viene chiesto di fare, ma non conosce la finalità del processo di cui fa parte.

PASSO: VIVERE IL PROCESSO

Vedere secondo una diversa prospettiva ... **Acquisire** nuovi punti di vista ... **Agire** in modo più responsabile ... E siamo così nelle condizioni di "vivere" il processo con responsabilità e creatività.

Usare il termine vivere, può sembrare eccessivo, ma a mio parere esprime bene un atteggiamento profondamente diverso rispetto all'espressione "applicare il processo", che comporta partecipazione e responsabilizzazione, diventando così fonte di emozioni.

Il processo esprime in modo incisivo il valore del singolo all'interno di un gruppo. Alla base c'è la capacità di coniugare questi due diversi aspetti dell'essere. Funziona bene l'analogia con la corsa a staffetta: ogni corridore deve avere gambe ma anche essere attento nel prendere e passare il testimone! (Fig. 3).

"Vivere il processo" non vuole essere un mero slogan. Con questa dizione vogliamo trasmettere un pensiero molto forte. Quando una persona nella sua giornata lavorativa riesce ad essere realmente presente, a dare anche un contributo personale, a sentirsi soggetto utile e importante perché vede e sente quello che fa ... allora siamo sulla buona strada per il successo nell'azienda, che prende forza dal successo personale. ◆