

PRESENTAZIONE

Questo libro – come suggerisce l'autore – è una sistematizzazione di studi, ricerche ed esperienze di formazione sul Business Process Management (BPM), frutto di molti anni di carriera accademica e professionale, che gli ha consentito la verifica di un sostanziale allineamento tra quanto evidenziato in letteratura e quanto riscontrato direttamente sul campo.

Il libro è articolato in vari capitoli che trattano in modo esaustivo i temi chiave del BPM. Dall'esigenza di un approccio olistico (cap. 2), alle variabili strutturali di un sistema organizzativo orientato ai processi (cap. 3), dai sistemi per la mappatura, la rappresentazione e l'analisi dei processi (cap. 4), alle variabili soft di un sistema organizzativo orientato ai processi (cap. 5), fino all'approccio sistemico ed olistico di una organizzazione orientata ai processi (cap. 6).

In questa presentazione tenterò di valorizzare alcuni concetti fondamentali, ben evidenziati dall'autore, che sono a mio avviso centrali nella comprensione del BPM.

Il Business Process Management come visione orizzontale dell'organizzazione

Che la gestione dei processi sia una variabile chiave per il successo delle organizzazioni è noto da decenni in letteratura. Come ci ricorda Guido Capaldo: «Rummler e Brache già nel lontano 1990 furono tra i primi studiosi a ... mettere in evidenza l'importanza della gestione dei processi. Il loro libro, un punto di riferimento per la gestione dei processi, si intitolava ... "Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart"» (pag. 19).

Quindi «Rummler e Brache ... dall'inizio degli anni Novanta ... misero in luce l'inadeguatezza del solo organigramma a rappresentare il funzionamento dell'organizzazione e proposero di affiancare alla visione "verticale" dell'organizzazione una visione "orizzontale" e complementare» (pag. 30).

I processi da strumenti di compliance a luoghi di creazione del valore

Il ricercatore e docente di management ci spiega chiaramente come «La spinta verso l'approccio per processi – sia per quanto riguarda le imprese, sia per quanto riguarda le organizzazioni della pubblica amministrazione – è spesso legata a esigenze di compliance:

- la certificazione dei processi secondo standard internazionali (ISO 9001), nel caso delle imprese private;
- la riduzione del rischio di corruzione, nel caso degli enti pubblici» (pag. 43).

Se «... l'organigramma funzionale svolge un'importante funzione di "luogo organizzativo di identità professionale", sono i processi i "luoghi" ove gli individui prevalentemente contribuiscono alla creazione del valore aziendale» (pag. 94).

Quindi «I processi interfunzionali da un lato sono i "luoghi organizzativi" che determinano in buona misura i risultati di una organizzazione e, dall'altro, assorbono una significativa quantità di risorse» (pag. 20).

In ogni caso anche nel sottotitolo del libro viene ribadito che sono i processi a creare valore: Gestire i processi aziendali con un approccio olistico per creare valore e facilitare la trasformazione digitale.

Il Business Process Management come fattore abilitante della trasformazione digitale

Lo stesso sottotitolo del libro introduce un altro tema, trattato diffusamente nel testo: il BPM come fattore abilitante della trasformazione digitale.

Per lo studioso di management: «L'adozione dell'approccio per processi è uno dei "fattori abilitanti" sia per la digitalizzazione dei processi manifatturieri e dei processi di erogazione dei servizi, che per il ricorso allo Smart Working» (pag. 21).

L'autore ritorna più volte su questo argomento: «Smart Working, Digital Transformation e Business Process Management sono dunque tra essi strettamente interdipendenti» (pag. 140). E concentrandosi sulla Pubblica Amministrazione sostiene che: «La gestione per processi... costituisce... uno dei "fattori abilitanti" per l'efficace implementazione dello Smart Working nella PA» (pag. 139). E ancora: «il Business Process Management costituisce una leva di fondamentale importanza per il successo della trasformazione digitale della PA» (pag. 135).

Le riflessioni proposte per la PA sono pungenti. Secondo William D. Eggers (2017): «la Pubblica Amministrazione si è mossa verso l'online ma non si è trasformata... la maggior parte delle Pubbliche Amministrazioni si sono concentrate sulla creazione di "vetrine luccicanti", ossia siti web di buon design, e sull'automazione delle procedure esistenti, senza affrontare la vera "sfida" del ripensamento e della trasformazione dei sistemi e delle procedure mettendo al centro di queste operazioni l'utente pubblico e le sue esigenze» (pag. 125).

Il Business Process Management come progetto di Change Management

Il docente della Federico II descrive nelle pagine iniziali del libro l'evoluzione del suo approccio al BPM: «Confesso senza alcun imbarazzo di aver abbandonato la mia iniziale prospettiva "tecnico razionale" eccessivamente focalizzata sulle tecniche di rappresentazione dei processi e di essermi reso conto, naturalmente grazie anche al continuo studio ed alla ricerca, che la gestione per processi è soprattutto un "fatto organizzativo", che non può essere affidata a pochi "specialisti", ma richiede un approccio basato sul coinvolgimento e sulla partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione».

Ma la cosa non si conclude qui: il BPM non è solo un fatto organizzativo; secondo l'autore va letto in una prospettiva di cambiamento organizzativo. «Il Business Process Management – esortano Jeston e Nelis (2008) – è molto di più che il miglioramento o la reingegnerizzazione di un processo e l'implementazione di nuovi sistemi IT. È certamente anche questo ma, soprattutto, è un progetto di

cambiamento organizzativo che coinvolge non solo gli "addetti ai lavori" (il responsabile del gruppo di processo e gli attori organizzativi che intervengono nelle attività del processo) ma tutto il sistema organizzativo» (pag. 39).

«Secondo tale prospettiva, l'adozione dell'approccio per processi non può limitarsi solo alla mappatura e rappresentazione dei processi e alla loro misurazione attraverso "key performance indicators". Occorre "aprire" la "scatola nera" dell'organizzazione, analizzare a fondo su quali variabili intervenire, sia "hard" (organigramma, posizioni di lavoro, sistemi di coordinamento) sia "soft" (cultura organizzativa, competenze e comportamenti individuali, stili direzionali) per fare in modo di perseguire una graduale crescita della capacità organizzativa di migliorare la creazione di valore attraverso un'efficace gestione dei flussi di attività che collegano orizzontalmente le aree funzionali» (pag. 24).

L'ingaggio delle persone come prerequisito del Business Process Management

«Un aspetto fondamentale è "l'engagement" delle persone coinvolte nella gestione dei processi e nelle sue ricadute per l'organizzazione. Jeston e Nelis (2008) a riguardo affermano: Potete avere i processi progettati o riprogettati in modo perfetto, con tecniche sofisticate e dal miglior esperto al mondo, ma se le persone interessate non sono convinte dell'efficacia e dell'efficienza che potranno scaturire comportandosi come previsto dal processo, non otterrete nulla» (pag. 39).

Visione condivisa del processo come primo pilastro del Business Process Management

L'autore nel libro individua due pilastri del BPM. Il primo pilastro «della cultura organizzativa orientata ai processi è la costruzione di una visione condivisa di ciascun processo tra tutti i suoi attori organizzativi. È di estrema importanza che gli individui che operano nei processi condividano una chiara ed esaustiva rappresentazione del processo e del suo scopo. Tale consapevolezza aiuta gli attori organizzativi a meglio calibrare gli sforzi necessari, indirizzare il proprio contributo alle esigenze dell'utente interno e del cliente finale. Non bisogna dare per scontato che gli individui che operano nell'ambito di uno stesso processo abbiano adeguata "visibilità" del processo, nel suo complesso» (pag. 98).

Solidarietà della responsabilità come secondo pilastro del Business Process Management

«Un altro "pilastro" della cultura organizzativa orientata ai processi è il principio della "solidarietà della responsabilità": tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione delle attività della filiera del processo sono responsabili del raggiungimento dello scopo delle attività e sono solidali rispetto allo scopo del processo» (pag. 99).

Ridistribuzione del potere come dimensione chiave del Business Process Management

Il potere è sempre una variabile chiave delle organizzazioni. Nel BPM è necessario un riequilibrio di potere tra responsabili funzionali e responsabili dei processi.

«Il fatto che la gestione dei processi assuma una rilevanza strategica comporta, per quanto riguarda l'allineamento con le variabili strutturali del sistema organizzativo, un progressivo spostamento del "baricentro" del potere decisio-

nale relativo all'allocazione ed alla gestione delle risorse dalle aree funzionali ai macro-processi» (pag. 118).

«Il ruolo della cultura organizzativa è fondamentale sia per accrescere la consapevolezza da parte dei manager funzionali dell'utilità e dei vantaggi dell'approccio per processi, sia per mitigare la probabilità di insorgenza di resistenze al cambiamento che possono nascere quando il "baricentro" del potere decisionale relativo all'allocazione ed alla gestione delle risorse si sposta dalle aree funzionali verso i processi. I manager di linea dovranno gradualmente acquisire consapevolezza che le aree funzionali non hanno più il solo significato di esplicitazione della catena verticale di responsabilità ed autorità formale, ma diventano "luoghi" nei quali gli individui, arricchiscono ed aggiornano continuamente la loro identità professionale adeguandola al contributo da assicurare ai diversi processi aziendali nei quali sono chiamati ad operare» (pag. 115).

«Hammer e Stanton (1999) mettono in risalto che, al fine di facilitare l'implementazione del BPM, i managers funzionali dovrebbero sforzarsi di passare da uno stile direzionale basato sul "comando e controllo" ad uno basato sulla "negoiazione e collaborazione" con i process owners» (pag. 102).

L'approccio olistico come metodo decisivo nel Business Process Management

Il già citato sottotitolo del libro – Gestire i processi aziendali con un approccio olistico per creare valore e facilitare la trasformazione digitale – oltre a due temi già considerati (creazione del valore e trasformazione digitale) ne introduce un terzo: l'approccio olistico, necessario per implementare efficacemente il Business Process Management.

Il professore di management introduce al riguardo una famosa parabola buddista: «Un re ordinò di radunare i nati ciechi del suo regno e di condurre al loro prospetto un elefante affinché essi potessero toccarlo senza sapere di cosa si trattasse. Naturalmente ognuno toccò una parte diversa del corpo dell'elefante: il dorso, le zanne, le zampe, la proboscide, il ciuffo della coda. Quando il re chiese loro come fosse fatto l'elefante, i ciechi risposero paragonando le parti dell'animale che avevano toccato ai più svariati oggetti. E volendo ciascuno di essi avere ragione e far prevalere il proprio punto di vista finirono per azzuffarsi».

«Come questa parabola può insegnarci qualcosa di utile per gestire meglio i processi nelle nostre organizzazioni? A mio parere, ci aiuta a capire che le incomprensioni nelle situazioni di lavoro possono aver origine dalla scarsa conoscenza che i singoli attori organizzativi hanno delle "filieri di attività", spesso trasversali alle diverse aree dell'organigramma funzionale e finalizzate alla realizzazione di uno specifico scopo, nel cui ambito si trovano ad operare. ... Ho avuto diversi riscontri di tale parabola, nel corso delle mie esperienze. Spesso ho riscontrato casi di persone che non hanno consapevolezza dello scopo della "filiera di attività" in cui operano né una visione d'insieme del complesso delle attività della filiera» (pagg. 98-99).

La metafora della barca a vela

Come rappresentare un gruppo di persone impegnate nella gestione di un processo di business? «Come l'equipaggio di una barca a vela, dove operano persone con differenti specializzazioni (il prodiere, il pitman, il grinder, il timo-

niere, lo skipper, il tattico, ecc.). Ciascuna di esse ha la propria specializzazione, potremmo dire le proprie "competenze specialistiche", ma quello che conta è soprattutto la loro capacità di utilizzare tali competenze specialistiche al momento giusto mettendole al servizio di tutti gli altri membri dell'equipaggio, in vista del conseguimento dello scopo comune» (pag. 100).

«...l'ambiente cambia continuamente e le attività che il gruppo deve svolgere non sono predefinite. Tale circostanza fa sì che tutti i membri dell'equipaggio debbano "costruire il significato" della situazione da fronteggiare. Non c'è spazio per i mansionari» (pag. 146).

«Le attività del processo non sono predefinite e la loro successione non è sequenziale e lineare, anzi è in buona parte non prevedibile. Le "skills tecniche" dei membri del team di processo (l'equipaggio) sono importanti, come quelle del process owner (lo skipper). Ma non sono sufficienti.

Le perturbazioni ambientali e le incertezze da fronteggiare richiedono a tutti gli individui coinvolti nel processo adeguate "soft skills": attenzione ai propri utenti interni, problem solving, spirito di gruppo, empatia. Tutti devono essere pronti e disponibili a mettersi al servizio degli altri» (pag. 146).

Il libro, come avete potuto intuire, ha il pregio di articolare, chiaramente ed esaurientemente, contesto e contenuti del BPM, evidenziando – in modo innovativo e sulla base di qualificati studi teorici e di significative esperienze sul campo – i vantaggi della metodologia e delle connesse tecniche di supporto.

Il lettore è condotto – con mano salda – in un percorso arricchente, e alla fine, insieme ad altri, salpa per nuovi lidi in una barca a vela al fine di testare le proprie skill. La destinazione è il suo futuro professionale, e dovrà sfruttare bene il tempo della navigazione per affinare le molte competenze richieste: rigore metodologico, apprendimento, saper lavorare in team, propensione al cambiamento, orientamento al problem solving, comunicazione, integrazione di competenze, gestione di processi interfunzionali, ecc.

Il privilegio di quest'ultima parte di viaggio è che lo skipper è il prof. Guido Capaldo in persona, che sa portare magistralmente la barca anche in porti lontani. E ha un asso "meteorologico" nella manica: il sole lo accompagna sempre. Quel sole è la sua amata moglie, a cui dedica dolcemente il libro della sua maturità accademica e professionale.

Alberto Felice De Toni