



Linea Amica

"Il ruolo delle reti nell'ottica dell'attenzione al cittadino.
Le fasi del processo di comunicazione: punti di forza e criticità"

Palermo 15 giugno 2011

Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione





Il processo di comunicazione

ricevimento della richiesta dal cittadino

lavorazione, che si distingue ulteriormente in 3 livelli:

risposta diretta del front office

risposta attraverso il passaggio al back office

risposta attraverso il passaggio alla rete di referenti esterna

3. erogazione della risposta al cittadino

4. monitoraggio della soddisfazione del cittadino

L'inizio - La richiesta - L'ascolto - La lavorazione - La risposta - La chiusura - Il monitoraggio e soddisfazione



Ricevimento: l'incontro

Essere riconoscibili:

- Tesserino
- Presentazione verbale
- Disponibilità



Ricevimento: lo scambio

Avviare la comunicazione

- aspetti verbali
- aspetti non verbali

aspetti non verbali : l'ambiente dove avviene lo scambio, la postura, l'abbigliamento, le espressioni facciali, lo sguardo. Gli aspetti non verbali devono comunicare priorità, ascolto, attenzione, accoglienza,

aspetti verbali : l'esistenza dell'altro e il riconoscimento del suo bisogno.



Ricevimento: la disponibilità

Mettere l'utente a suo agio



Ricevimento: la richiesta

- Richiesta implicita
- Richiesta esplicita
- Richiesta latente



La richiesta implicita

L'utente da per scontato che:

- esiste il servizio che eroga informazioni,
- le condizioni tecnico-ambientali sono favorevoli alla comunicazione,
- ci sono condizioni di comprensione (chiarezza del linguaggio, facilità di accesso alle informazioni e ai supporti).



La richiesta esplicita

Si fa una domanda per ottenere una risposta che soddisfi pienamente e chiaramente un bisogno.



La richiesta latente

Richiesta di natura psicologica, emotiva, legata all'identità dell'utente come persona.

L'utente vuole essere riconosciuto come persona "unica e speciale".

E' latente perché non è consapevole



Ricevimento: l'ascolto

Saper ascoltare la richiesta dell'utente è l'elemento che stabilisce la qualità del processo comunicativo.

- Attenzione ai possibili blocchi.
- Essere flessibili.
- Avere pazienza.



I blocchi dell'ascolto

- Attività mentali che distolgono l'attenzione e generano malintesi e fraintendimenti.
- Il processo comunicativo diventa difficile e può bloccarsi.
- Fare confronti fra utenti, incasellare il discorso in modo irreversibile.
- Giudicare negativamente, durante l'ascolto, le parole e le emozioni dell'utente.
- Immaginare nell'utente altre intenzioni o pensieri al di là di quello che dice.
- Prepararsi mentalmente cosa dire, cosa rispondere.
- Filtrare le informazioni in base a criteri arbitrari o poco consapevoli.
- Identificarsi con l'utente, con la sua condizione emotiva.
- Dare suggerimenti già durante l'ascolto.



La flessibilità

Durante la fase di ascolto è importante essere flessibili.

La flessibilità riguarda la possibilità di altri punti di vista, le diversità di comportamento, di livelli di conoscenza e competenza rispetto al contenuto trattato, diversità di approcci e interazione con l'istituzione in base ad esperienze precedenti, di presupposti altri e diversi...



La pazienza

Durante la fase di ascolto è importante anche essere pazienti. La pazienza riguarda il darsi il tempo e la tranquillità di comprendere (non solo di ascoltare) e lo spazio mentale per accettare comportamenti sbagliati, così come sono, anche se non si giustificano o non si condividono.



Gli ascolti

Gli ascolti sono di tre tipi:

Ascolto passivo: l'ascolto coincide con il "sentire". Coincide con il silenzio.

Ascolto semiattivo: l'operatore lancia segnali di attenzione ma non interagisce. Segnala l'ascolto.

Ascolto attivo: l'operatore interagisce e comunica l'interesse ad approfondire il punto di vista dell'altro. Coincide con il formulare domande, ripetere ciò che si è ascoltato, chiedere conferme.



Gli ascolti

L'ascolto è anche una meta capacità: quella di distinguere tra richiesta e stato d'animo, ovvero tra "contenuto" e "relazione".

Gestire il contenuto: comprendere il merito per rispondere nel merito.

Gestire le emozioni: comprendere lo stato d'animo che accompagna (precede) l'esposizione del contenuto per separare il "contrasto" dal "conflitto".

Gestire la vasta gamma dei "pregiudizi".



Chiudere l'ascolto

La fase dell'ascolto deve sempre essere chiusa con una domanda di conferma.



La lavorazione

Le componenti della fase di lavorazione sono due:

- la gestione dell'attesa del tempo lavoro con l'utente,
- la ricerca della risposta.



La gestione dell'attesa

- cercare di essere il più precisi possibile sul tempo di attesa,
- chiarire le ragioni dell'attesa: i passaggi che occorre fare per trovare la risposta,
- partecipare al disagio dell'attesa,
- essere "creativi": personalizzare al di là degli standard di comportamento previsti.



Il tempo dell'attesa

- È sempre presente un tempo di attesa anche quando si riesce a dare la risposta dal front office.
- Il tempo di attesa dipende dall'eventuale passaggio dal back office e/o dalla rete dei referenti esterni:
 - risposta nello stesso processo
 - risposta in un processo successivo.

Gestire il recall assicurando un tempo e gli elementi desiderati dall'utente per essere ricontattato.



La ricerca della risposta

- È una variabile che dipende dalla capacità di integrazione informativa fra front e back office.
- È in funzione degli strumenti di ricerca.
- Dipende dalle capacità e dalle conoscenze dell'operatore (conoscenza delle fonti, consultazione delle fonti, ecc.).
- È funzione della cultura organizzativa dell'intera organizzazione.



Strumenti

Data base, intranet, newsletter, gruppi di miglioramento, data base condivisi, ingegnerizzazione dei processi, Reti di referenti: comunicazione interna e collaborazione.



La risposta

La risposta è il momento culminante del processo di comunicazione di contatto,
è il cuore del servizio erogato,
è il senso dell'intero processo di comunicazione.

E' composto da due aspetti:

- l'aspetto di contenuto
- l'aspetto di relazione



Il contenuto

Dal punto di vista del contenuto la risposta:

- mette l'utente in condizioni di piena AUTONOMIA,
- internalizza una risorsa conoscitiva dentro l'organizzazione,
- anche il rinvio è una risposta purché non discenda da un errore organizzativo che è possibile evitare.



La forma del contenuto

La forma del contenuto è il linguaggio utilizzato per trasferire il messaggio all'utente.

Il linguaggio deve essere chiaro, semplice, breve.

La definizione di questi attributi nasce dalla singola negoziazione: il linguaggio non è "chiaro" in assoluto ma in relazione all'interlocutore.

La brevità è subordinata alla comprensione dell'interlocutore.



La relazione

Il tono della risposta è il risultato di diversi atteggiamenti:

- la sicurezza: l'operatore di front office sa o sa come si può sapere,
- la considerazione dell'utente: la presa in carico dall'inizio alla fine del processo comunicativo,
- la pacatezza,
- la postura aperta e sempre in ascolto,
- la conferma della comprensione.



La risposta negativa

Occorre prevedere e saper gestire le risposte negative.
Ma le risposte negative:

- non vanno mai accompagnate dall'espressione di una volontà negativa (es. "non è di mia competenza"),
- dovrebbero essere accompagnate da alternative (es. dove la risposta è reperibile),
- dovrebbero essere spiegate le ragioni (es. "non è possibile accedere a questa procedura senza l'iscrizione all'anagrafe").



La chiusura

La chiusura non corrisponde ad un "arrivederci". E' solo l'ultima tappa di un processo di comunicazione con l'utente che deve essere presidiato per mantenere alta la qualità dell'intero processo.

- Verificare empiricamente la soddisfazione dell'utente (es. "ha avuto la risposta che cercava?"),
- rinnovare la propria disponibilità (es. "se dovesse avere ancora bisogno, noi siamo qua. Questi sono i nostri orari di apertura...),
- fare e ricevere ringraziamenti: la reciproca soddisfazione è l'obiettivo più importante dell'intero processo comunicativo.



Il monitoraggio

Ogni singolo processo comunicativo deve essere monitorato.
Il monitoraggio deve essere studiato in termini di costi/benefici e di fattibilità organizzativa.

Il monitoraggio è lo strumento per internalizzare conoscenze utili al processo di miglioramento continuo del servizio.

È un accorgimento che serve a fugare il rischio che la comprensione dell'operatore sia data per scontata e non debba essere sottoposta a verifica di volta in volta.



La customer satisfaction

Le indagini di soddisfazione degli utenti non sono uno obiettivo: sono strumento per verificare gli ambiti di miglioramento del servizio in un rapporto di coerenza con le esigenze degli utenti.

E' l'assunzione di un modo di gestire i servizi pubblici: i processi decisionali sono co-assunti dall'organizzazione e dai suoi pubblici.



Elementi principali

- definire le dimensioni del servizio
- per ciascuna dimensione definire i fattori di qualità
- decidere le caratteristiche dell'indagine



I fattori di qualità

La dimensione relazionale

Capacità di far sentire a proprio agio l'utente

Empatia

Flessibilità del personale

Cortesia del personale

ecc.



I fattori di qualità

La dimensione tecnica

Chiarezza delle informazioni

Chiarezza della modulistica

Competenza e preparazione professionale del personale

Risposte esaurienti

Uso di più canali e/o supporti

Tempi di risposta

Giorni e orari di apertura

Riservatezza e privacy

ecc.



I fattori di qualità

La dimensione fisico strumentale

Adeguatezza degli ambienti

Chiarezza della segnaletica

Climatizzazione delle sale

Luminosità delle sale

Assenza di rumori ambientali di disturbo

Barriere architettoniche

ecc.



La soddisfazione

La soddisfazione generale dell'utente è la risultante delle tre soddisfazioni relative alle tre dimensioni della richiesta.

La soddisfazione del cittadino genera soddisfazione nell'operatore.

La soddisfazione dell'operatore è uno strumento di lavoro poiché è fonte di riconoscimento sull'efficienza del lavoro svolto e sulle performance dell'amministrazione.

 metromagazine

www.metromagazine.it

domenico@pennone.org