

Un processo è un insieme di attività orientate alla produzione di un risultato. Non è possibile parlare di processo senza parlare della comunicazione che lo caratterizza.

COMUNICAZIONE DI PROCESSO

Il processo, infatti, è costituito in gran parte da un flusso di informazioni che consentono la trasformazione degli input in output. Anche quando il processo consiste in attività materiali, necessita per la sua attuazione di input informativi, istruzioni macchina, procedure operative, norme di comportamento, ecc. L'informazione è così importante da aver bisogno di una specifica progettazione al fine di ridurre al minimo confusioni ed errori nelle varie fasi del processo. Progettare la comunicazione di processo significa innanzitutto identificare gli attori che entrano in gioco, definire il fabbisogno comunicativo indispensabile e sufficiente al suo funzionamento e le modalità di reperimento delle informazioni necessarie.

Nel processo possono essere identificate quattro fasi fondamentali connesse alla comunicazione:

- L'acquisizione di informazioni (input di processo)
- Il passaggio di informazioni da una fase di processo ad un'altra fase di processo (istruzioni di flusso)
- Le informazioni necessarie per l'esecuzione della fase di processo (istruzioni macchina, software, procedura operativa ecc.)
- Le informazioni che accompagnano e/o costituiscono l'output.

In tutte queste fasi la comunicazione di processo ha una duplice caratteristica: da una parte è costituita da un contenuto informativo "oggettivo", legato cioè a elementi d'informazione che descrivono dati di realtà, dall'altra parte è costituita da un contenuto "sogettivo", caratterizzato dagli aspetti simbolici e relazionali riferibili alla cultura aziendale ed alle esigenze sociali di appartenenza e di status delle persone.

Gli attori della comunicazione

Gli attori della comunicazione sono diversi a seconda delle fasi di processo prese in considerazione. La fase di acquisizione di input informativi e di

Mauro Carletti

Senior Partner

di COMITES srl

mc.comites@libero.it

Pasquale Cenerazzo

COMITES srl

cenerazzo@comites.mi.it

www.comites.mi.it

produzione e trasferimento di output informativi riguarda infatti, oltre agli attori interni al processo, fornitori o clienti (interni o esterni all'organizzazione) che appartengono ad altri processi. Nelle altre fasi, gli attori della comunicazione sono così identificabili:

- Come soggetti diversi che presidiano varie fasi del processo.
- Come stessi soggetti che hanno necessità di agire sulle comunicazioni in tempi diversi (il soggetto che elabora informazioni da utilizzare in un altro momento).
- Come soggetti che operano in rapporto a macchine e impianti che contengono contenuti informativi predefiniti.
- Come soggetti che operano in rapporto a istruzioni fornite da una funzione tecnica/organizzativa.

La comunicazione ha bisogno, per sua definizione (mettere in comune qualcosa), di identificare almeno due soggetti che definiscono i termini di uno scambio. Da una parte ciò significa che c'è un soggetto che necessita di contenuti informativi e dall'altra c'è un soggetto in grado di dare risposte a tali bisogni. Il rapporto tra questi soggetti non è mai a senso unico in quanto anche il soggetto che dà risposte esprime parallelamente altri bisogni (ad esempio il bisogno di avere riscontro sull'informazione data); per entrambi vale inoltre il bisogno simbolico relazionale che accompagna ogni interazione umana. Ciò vale anche quando la comunicazione umana si rapporta con la macchina o con istruzioni differite: in tal caso questo bisogno si manifesta con una "umanizzazione" o "personalizzazione" dell'altro soggetto.

L'identificazione del soggetto va attuata sia prendendo in considerazione la funzione/ ruolo che presidia una polarità del flusso comunicativo, sia la persona o le persone che gestiscono quella funzione/ruolo. Ciò perché la comunicazione riguarda dimensioni diverse, con diversi gradi di competenze e responsabilità e con diversi bisogni (compresi quelli simbolico - relazionali nel caso della persona).

Il fabbisogno comunicativo

Ogni soggetto della comunicazione esprime bisogni. Questi bisogni riguardano sia necessità oggettive, occorrenti per il funzionamento del processo e dell'organizzazione, sia necessità sogget-

tive, connesse principalmente con i bisogni personali, sociali e di status organizzativo. La necessità di focalizzare il fabbisogno comunicativo in ogni fase del processo è fondamentale per evitare che la ridondanza o l'insufficienza comunicativa, che spesso produce distorsioni e inefficienze di processo. Nelle situazioni organizzative nelle quali non è stata fatta una corretta analisi del fabbisogno comunicativo, queste problematiche sono talvolta ignorate, in quanto l'abitudine comunicativa restituisce all'organizzazione l'errata impressione che la prassi consolidata sia la modalità più efficiente. Basterebbe svolgere un'analisi delle carenze e delle eccedenze comunicative per accorgersi di come spesso i soggetti della comunicazione siano costretti a chiedere informazioni ulteriori o a ricevere e selezionare molte più informazioni di quelle che occorrono. Chi ha bisogno di chiedere informazioni evidenzia una carenza comunicativa ed è costretto a spendere risorse per integrarle o interpretarle. Chi si trova nella condizione opposta, invece, spende risorse in modo eccessivo per recepire gli elementi essenziali in un messaggio caratterizzato da ridondanza e confusione. In entrambi i casi vi è uno spreco di risorse che immobilizza la fase del processo fino a quando l'informazione non viene definita in modo preciso e definitivo.

Il fabbisogno comunicativo deve esplorare tutte le dimensioni occorrenti per la corretta gestione del processo; in particolare:

- la dimensione organizzativa (quali sono i confini di funzione e di ruolo, quali sono le regole di funzionamento delle relazioni gerarchico organizzative, il sistema di gestione, ecc);
- la dimensione dell' interfaccia (quali sono le modalità di protocollo da utilizzare con interlocutori esterni o interni all'organizzazione);
- la dimensione degli input (quali sono le informazioni occorrenti per sviluppare quella fase di processo e in quale forma devono essere date);
- la dimensione degli output (quali sono le informazioni occorrenti per la corretta definizione del risultato atteso)
- la dimensione connessa con il funzionamento del processo (procedure e istruzioni operative, piani di produzione, piani di controllo, ecc);
- la dimensione relative al corretto utilizzo degli impianti e delle attrezzature;
- la dimensione simbolico relazionale (che va

compresa per poterla soddisfare evitando squilibri o insufficiente attenzione).

Anche se prevalentemente il bisogno da definire è quello relativo al “cliente” interno o esterno, non bisogna dimenticare anche di indagare i bisogni comunicativi di chi produce informazioni (“fornitore” interno o esterno). Questi sono soprattutto connessi al feed back sull’informazione data.

Le modalità di comunicazione

Di fondamentale importanza sono l’analisi e la definizione dei mezzi attraverso i quali la comunicazione è veicolata. Essi devono essere funzionali al contenuto del messaggio, al contesto entro il quale avviene il passaggio di informazioni, ai tempi entro cui l’informazione deve raggiungere il ricevente ed alla cultura dello stesso. Per quest’ultimo infatti, la capacità di decodificare il messaggio, spesso dipendente da caratteristiche soggettive e culturali, può incidere sulla scelta del mezzo da utilizzare.

Si possono distinguere diverse modalità di comunicazione:

La modalità fisica

È una comunicazione imposta attraverso l’interfaccia fisica con gli elementi del processo. E’ una modalità, questa, che impone in modo diretto un comportamento alle persone attraverso una funzione d’uso che non può essere evitata. (es: il lavoratore che si trova a lavorare con una macchina, riceve dalla macchina stessa gran parte delle informazioni necessarie. Un altro esempio può essere quello dei percorsi obbligati imposti ai clienti nei reparti di acquisto).

La comunicazione informale

Soprattutto nelle organizzazioni di piccole dimensioni o operanti in situazioni caratterizzate da variabilità e/o necessità di adattamento e personalizzazione alle esigenze del cliente interno o esterno, la comunicazione informale rappresenta uno strumento indispensabile per rendere disponibili le informazioni necessarie. La comunicazione informale si basa su una prassi comportamentale e/o sull’adattamento reciproco. Anche se questo tipo di comunicazione è insostituibile nei casi citati ed ha un grande valore nel soddisfare i bisogni comunicativi di tipo simbolico relazionale, ha l’inconveniente di essere difficilmente tracciabile, di lasciare eccessivamente alla discrezionalità individuale il passaggio di informazioni, di privilegiare a volte in modo eccessivo le esigenze personali rispetto a quelle organizzative.

Il protocollo formale

E’ una comunicazione fondata sulla formalizzazione

del processo, che descrive in cosa consiste e come deve avvenire il passaggio di informazioni; è attuata attraverso modalità formali descrittive e prescrittive (procedure, modulistica ecc). Ha il limite di “ingessare” i comportamenti e necessita, proprio per questo, di una continua revisione per adattarla a nuove esigenze.

La formalizzazione degli output

E’ una modalità, definita attraverso una descrizione formale dei risultati attesi da quella fase del processo o dall’intero processo, particolarmente necessaria per definire il contenuto informativo, da garantire in uscita al processo, orientato al soddisfacimento del cliente. La formalizzazione degli output rappresenta tuttavia anche uno strumento per garantire al soggetto erogante quella chiarezza sui risultati da perseguire che, a “ritroso”, consente di dare chiarezza al processo ed alle necessità di input informativo.

La comunicazione informatizzata e virtuale

La comunicazione informatizzata permette di avere una interazione tra mittente e ricevente e scambiare informazioni in tempi brevissimi attraverso supporti informatici (file di scrittura, fogli di calcolo ecc.). La comunicazione virtuale, (video conferenze, bacheche virtuali nelle quali condividere documenti, note operative, procedure etc.) è maggiormente utilizzata nei processi in cui necessita uno scambio comunicativo a distanza. In entrambi i casi il pericolo che si corre è quello di adattare le necessità dell’organizzazione agli strumenti, piuttosto che il contrario, importando logiche e forme organizzative non appropriate.

L’identificazione dei soggetti e dei fabbisogni della comunicazione, assieme alla scelta delle modalità attraverso le quali essa avviene, rappresentano gli elementi indispensabili della progettazione nella comunicazione di processo.

Gli obiettivi e la cultura dell’organizzazione rappresentano l’indirizzo verso cui deve tendere l’intero impianto comunicativo. Infatti, avere un’organizzazione che favorisce l’orientamento al cliente piuttosto che l’orientamento burocratico determinerà una modalità fortemente diversa di concepire ed utilizzare la comunicazione. Nel primo caso essa spinge verso la soddisfazione del cliente, fornendo informazioni precise, sintetiche, chiare e di immediata comprensione; nel secondo caso è caratterizzata da rigidità formali, è prescrittiva ed autoreferenziale, centrata sulle funzioni, sui ruoli (spesso gerarchici) e sul funzionamento del sistema nel rispetto della procedura, lontana del cliente reale e poco focalizzata sugli obiettivi. ◆