



I Circoli di ascolto organizzativo

Dall'analisi del benessere organizzativo
all'esperienza dell'ascolto
nelle amministrazioni pubbliche

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I MANUALI

I Circoli di *ascolto organizzativo* nascono all'interno del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo*, nell'ambito del Programma Cantieri.

Il Cantiere ha operato da gennaio a ottobre 2007, coinvolgendo nella sperimentazione dei Circoli 52 amministrazioni pubbliche e circa 500 operatori del pubblico impiego.

La sperimentazione di pone in linea di continuità con quanto rilevato e analizzato dalle ricerche sul benessere organizzativo, promuovendo la sperimentazione sul campo, ovvero all'interno delle amministrazioni, di alcuni interventi finalizzati al cambiamento della percezione che i lavoratori hanno del proprio ambiente di lavoro, all'incremento della motivazione, al miglioramento delle *performance* lavorative.

Lo scopo dei Circoli è stato quello di individuare all'interno delle singole organizzazioni persone motivate a utilizzare le proprie risorse relazionali, ad acquisire un metodo di facilitazione e a trasferire all'interno del proprio contesto operativo un modello di lavoro centrato sulla valorizzazione delle risorse interne delle persone, che potrà portare a una nuova integrazione tra efficacia operativa e qualità relazionale

Il presente manuale ha lo scopo di illustrare il percorso e i risultati di tale esperienza e di fornire le linee guida metodologiche, per l'avvio e la conduzione dei Circoli di *ascolto organizzativo*, a quanti abbiano interesse a sperimentare il modello proposto nelle proprie organizzazioni.

Il manuale è stato realizzato nell'ambito del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo* del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

BRUNA PELIZZONI

Responsabile del Cantiere di innovazione sulle competenze per l'*ascolto organizzativo* e, nelle precedenti edizioni del Programma Cantieri, responsabile del Laboratorio e del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo. È autrice e curatrice manuale.

FRANCESCO MINCHILLO

Ha realizzato il coordinamento operativo del Cantiere di innovazione sulle competenze per l'*ascolto organizzativo* e del Cantiere sul benessere organizzativo. Formatore, collabora con diverse amministrazioni in progetti legati alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane. È autore e curatore del manuale.

ALESSANDRO RINALDI

Esperto di facilitazione e riti di passaggio organizzativi. Consulente, Direttore scientifico di SPC Scuola di Process Counseling e Direttore di DOF Consulting. Si occupa da anni di progetti sullo sviluppo dell'essere umano. È autore del manuale e si è occupato della supervisione scientifica del progetto.

NICOLA GAIARIN

Consulente ed esperto di sviluppo e cambiamento nelle organizzazioni, Responsabile Scientifico di SPC e Senior partner di Dof Consulting. Utilizza l'*ascolto* per favorire l'integrazione tra crescita personale ed efficacia organizzativa. È autore del volume e si è occupato della supervisione scientifica del progetto.



A CURA DI BRUNA PELIZZONI E FRANCESCO MINCHILLO

I Circoli di ascolto organizzativo

Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto
nelle amministrazioni pubbliche

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE
I MANUALI



Rubbettino

Si desidera ringraziare calorosamente tutte le persone che hanno partecipato al Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo, soprattutto i dirigenti e funzionari della pubblica amministrazione che si sono confrontati con un'esperienza innovativa e complessa. L'entusiasmo e l'impegno con cui si sono dedicati a questo lavoro hanno rappresentato un elemento decisivo per il successo dell'iniziativa.

Un particolare ringraziamento va anche a quelle amministrazioni che hanno ospitato, in maniera gratuita, i seminari formativi del Programma Cantieri: l'Università degli Studi di Bologna, l'ASL Roma E, il Ministero degli Interni, il Ministero delle Politiche Agricole e Forestali.

Un ringraziamento sentito, per la preziosa collaborazione, va alla dottoressa Lucia Compagno, che ha effettuato uno stage di formazione presso il Cantiere di Innovazione, supportando le fasi organizzative del percorso e a Fabio Ciccolini per l'aiuto fornito nella cura degli aspetti editoriali.

Un grazie anche a Nerina Garofano, Annabella Cozzolino, Vanessa Valastro, Antonio Tappi, Domenico De Siena e Vanessa Salzano.

Indice

Presentazione di Antonio Naddeo	7
Introduzione	9
1. Il Programma Cantieri: strategie e logiche di intervento	11
1.1 Introduzione	11
1.2 La strategia complessiva	12
1.3 Le linee di intervento	13
2. Come nasce la sperimentazione	21
2.1 Genesi del Cantiere: il percorso di ricerca sul benessere organizzativo	21
2.2 I risultati della ricerca sul benessere organizzativo	30
3. I Circoli di ascolto organizzativo: caratteristiche e metodologia	37
3.1 Lo scenario di riferimento	37
3.2 Il Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo	38
3.3 La struttura dei Circoli di ascolto organizzativo	39
4. Guida alla realizzazione degli incontri	47
4.1 La facilitazione dei gruppi di lavoro: il modello GIG (Gestione Informazioni dei Gruppi)	47
4.2 Primo incontro: Il patto d'ascolto	49
4.2 Secondo incontro: Valorizzazione delle persone e del lavoro	52
4.3 Terzo e Quarto incontro: Le dinamiche critiche di ascolto e trasformazione	55
4.4 Quinto incontro: Il cerchio dei valori	57
4.5 Sesto incontro: Le azioni di miglioramento	63
4.6 Settimo incontro: Competenze per l'ascolto organizzativo	66
4.7 Ottavo incontro: Azioni di miglioramento e progetti di sviluppo	73
4.8 Nono incontro: La valutazione dei Circoli	76
4.9 Decimo incontro: Lo sviluppo del Circolo	79

5. Sperimentare l'ascolto: i Circoli in azione	81
5.1 Il ciclo di vita del Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo	81
5.2 Risultati e testimonianze dell'attività dei Circoli	86
5.3 Gli incontri dei Circoli di ascolto organizzativo	93
5.4 Approfondimenti sul modello dei Circoli di ascolto organizzativo	125
Riflessioni aperte sulla sperimentazione	139
Appendice	145

Presentazione

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il Programma Cantieri, ha dedicato particolare attenzione al sostegno e alla guida delle amministrazioni impegnate nella definizione di politiche del lavoro attente alla centralità delle risorse umane e alla valorizzazione delle competenze e dei contributi che le persone mettono quotidianamente a disposizione delle proprie organizzazioni.

Fra le iniziative rivolte alla valorizzazione dei luoghi di lavoro, la più rilevante è rappresentata dai progetti di ricerca sul benessere organizzativo, che il Programma medesimo ha promosso nell'ambito delle amministrazioni pubbliche italiane, sin dal 2002, con il Laboratorio e, successivamente, con il Cantiere di innovazione.

Tali iniziative, attraverso metodologie e strumenti di ascolto, messi a disposizione delle amministrazioni partecipanti, hanno consentito la rilevazione e l'analisi degli assetti organizzativi, delle istanze delle persone e delle dinamiche che animano la convivenza organizzativa, contribuendo a sensibilizzare gli amministratori sulla necessità di avviare azioni di miglioramento delle aree critiche.

Nel corso di questi anni, tuttavia, si è visto che l'anello debole di tali progetti era rappresentato dalla mancanza di una *sperimentazione* delle azioni di intervento/miglioramento organizzativo, assistita e monitorata all'interno delle amministrazioni, che potesse portare alla costruzione di un *modello* di intervento da esportare e diffondere su vasta scala.

Sulla base di tale considerazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il *Cantiere di innovazione competenze per l'ascolto organizzativo*, ha inteso proporre un progetto che si ponesse in linea di continuità con quanto rilevato e analizzato dalle ricerche sul benessere organizzativo, promuovendo la sperimentazione sul campo, ovvero all'interno delle amministrazioni, dei Circoli di *ascolto organizzativo*, un'iniziativa finalizzata al cambiamento della percezione che i lavoratori hanno del proprio ambiente di lavoro, all'incremento della motivazione, al miglioramento delle performance lavorative.

I gruppi di lavoro dei Circoli hanno affrontato il tema dell'ascolto e del riconoscimento dei valori comuni e condivisi, hanno individuato e *agito* le competenze utili a promuovere l'ascolto dell'organizzazione e, infine, hanno ricercato ed approfondito le criticità presenti nei propri ambiti lavorativi e delineato ipotesi di miglioramento.

Attualmente i Circoli di *ascolto organizzativo* rappresentano un modello innovativo di comunicazione e collaborazione nei contesti di lavoro che, ci auguriamo, possa essere recepito diffusamente dalle pubbliche amministrazioni italiane.

Antonio Naddeo

Capo del Dipartimento
della Funzione Pubblica

Introduzione

In un momento in cui le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide sempre più impegnative, la qualità delle relazioni professionali diventa uno strumento fondamentale di crescita. Il progressivo aumento nella complessità dei processi tecnologici, organizzativi ed economici porta a moltiplicare in modo esponenziale il numero delle relazioni tra persone, ruoli e conoscenze. La quantità di interazioni all'interno dei sistemi è di per sé molto elevata e variabile e richiede competenze relazionali specifiche e innovative per evitare di ridurre i rapporti professionali a un insieme di operazioni tecniche e burocratiche. Occorrono nuove competenze e progetti sistemici per fare della complessità una risorsa e non un problema. La crescente importanza posta su tematiche quali la condivisione delle conoscenze, l'integrazione tra innovazione tecnologica e modelli organizzativi, la valorizzazione delle potenzialità e delle competenze delle persone evidenzia la centralità di una visione relazionale dei rapporti professionali. Proprio per questo, l'attenzione per la qualità delle relazioni riguarda sia il benessere della persona nell'ambiente di lavoro, sia il livello di efficacia dell'organizzazione nel suo complesso.

Non si tratta però di valorizzare in modo estemporaneo le competenze di relazione, ma di creare modelli sistematici di facilitazione capaci di coniugare la centralità della persona alla qualità e all'efficacia dei processi operativi. Da questa prospettiva nasce l'iniziativa sperimentale descritta in questo libro. Più che una proposta, una sfida: sperimentare, nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, una nuova modalità di confrontarsi e operare insieme, all'interno di quegli spazi dedicati che sono i Circoli di *ascolto organizzativo*. Lo scopo dei Circoli è quello di individuare all'interno delle singole organizzazioni persone motivate a utilizzare le proprie risorse relazionali, ad acquisire un metodo di facilitazione e a trasferire all'interno del proprio contesto operativo un modello di lavoro centrato sulla valorizzazione delle risorse interne delle persone, che potrà portare a una nuova integrazione tra efficacia operativa e qualità relazionale.

I Circoli di *ascolto organizzativo* nascono all'interno del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo*, nell'ambito del Programma Cantieri.

Il Cantiere ha operato da gennaio a ottobre 2007, coinvolgendo nella sperimentazione dei Circoli cinquantadue amministrazioni pubbliche e circa 500 operatori del pubblico impiego.

Il presente Manuale ha lo scopo di illustrare il percorso e i risultati di tale esperienza e di fornire le linee guida metodologiche per l'avvio e la conduzione dei Circoli di *ascolto organizzativo* a quanti abbiano interesse a sperimentare il modello proposto nelle proprie organizzazioni.

Il volume si apre con un capitolo dedicato alla presentazione del Programma Cantieri, delineandone obiettivi e linee progettuali.

Il secondo capitolo ripercorre le fasi principali della ricerca sul tema del *benessere organizzativo*, illustrando gli esiti delle indagini condotte attraverso il *kit per il benessere organizzativo*, un software che Cantieri mette a disposizione delle pubbliche amministrazioni interessate ad avviare percorsi di conoscenza delle proprie realtà lavorative.

Con il terzo capitolo si entra nel vivo della sperimentazione. Viene illustrata la configurazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* e vengono fornite le linee guida per la loro costituzione e per la gestione delle attività proposte in ogni incontro.

Nel quarto capitolo viene presentata la *Guida del facilitatore*, uno strumento molto importante per la conduzione degli incontri dei Circoli, che il Cantiere di innovazione ha fornito a tutti i *facilitatori* dei gruppi di lavoro. La *Guida* è divisa in dieci sezioni, tante quanti sono gli incontri dei Circoli, e contiene le note metodologiche e gli strumenti per favorire il lavoro dei gruppi.

Il quinto capitolo descrive il percorso dei Circoli, attraverso le testimonianze dei protagonisti della sperimentazione. Le fasi del percorso e i risultati ottenuti sono, infatti, raccontati attraverso le informazioni fornite dagli strumenti di rilevazione che il Cantiere ha messo a disposizione dei *facilitatori* e attraverso i *diari di bordo*, che hanno raccolto le voci e i vissuti dei partecipanti ai Circoli di *ascolto organizzativo*.

Il volume si chiude con alcune *Riflessioni aperte sulla sperimentazione* dei Circoli, attraverso le quali viene tracciato un bilancio dell'esperienza. Si tratta di riflessioni finali da parte del *team* di lavoro del Cantiere, che pongono in evidenza i risultati più significativi della sperimentazione e indicano gli aspetti del percorso che sarebbe auspicabile approfondire per promuovere, in futuro, lo sviluppo e la diffusione dei Circoli di *ascolto organizzativo* nelle pubbliche amministrazioni.

1. Il Programma Cantieri: strategie e logiche di intervento

1.1 Introduzione

I Circoli di *ascolto organizzativo* nascono all'interno del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo*. Promuovere la sperimentazione dei Circoli attraverso tale *contenitore* ha significato dare all'iniziativa ampia diffusione (l'intero territorio nazionale), visibilità, sostegno da parte di esperti, nonché l'opportunità di creare una rete tra le amministrazioni partecipanti. Tutto questo è stato possibile grazie alle linee metodologiche ed operative dei Cantieri di innovazione, nello scenario più ampio del Programma Cantieri.

Per offrire un quadro di sintesi del Programma Cantieri si è pensato di dedicare il presente capitolo alla presentazione delle finalità, dell'articolazione e della metodologia di intervento che lo hanno caratterizzato.

L'obiettivo principale del Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il Programma Cantieri, è stato quello di sostenere le amministrazioni pubbliche nel cammino verso l'innovazione. La definizione di *innovazione* da cui Cantieri è partito per sviluppare le proprie ipotesi di lavoro vede nei cittadini e nelle imprese i diretti beneficiari del cambiamento. Innovazione viene infatti intesa come *un cambiamento intenzionale che comporta miglioramenti duraturi nei risultati e negli effetti delle politiche pubbliche, capaci di rendere affidabili le amministrazioni nei confronti dei cittadini e delle imprese*¹.

È importante sottolineare che, coerentemente con le indicazioni fornite dall'Ocse, Cantieri ha proposto un approccio all'innovazione basato sul concetto di *empowerment* istituzionale: anziché produrre continui interventi normativi, occorre stimolare nelle diverse amministrazioni il consolidamento di alcune condizioni utili per individuare autonomamente le proprie necessità di innovazione e, più in generale, per interpretare in modo strategico e anticipatorio la propria missione.

Alle amministrazioni non è stato proposto, allora, un modello ideale da seguire ma sono stati suggeriti percorsi da realizzare e personalizzare a partire da esigenze specifiche.

¹ Cfr. AA.VV., *Proposte per il cambiamento nelle Amministrazioni pubbliche*, Rubettino Editore, Soveria Mannelli, 2002

1.2 La strategia complessiva

Il Programma Cantieri, costituito da consulenti del Dipartimento della Funzione Pubblica, da responsabili delle amministrazioni pubbliche destinatarie dei progetti, da studiosi e accademici, è costruito attorno a un documento di *policy* (il volume *Proposte per il cambiamento delle Amministrazioni*, elaborato da un *pool* di esperti), uno studio approfondito della realtà amministrativa pubblica che ha portato alla formalizzazione di cinque priorità del cambiamento, basate sull'individuazione delle principali criticità di funzionamento delle amministrazioni stesse.

Le criticità riferite al mondo delle amministrazioni sono state individuate sulla base di indagini realizzate tra il 2000 e il 2001, relative, in particolare, alla percezione dei cittadini e delle imprese, oltre che allo stato di attuazione di alcuni istituti innovativi (per esempio la contrattazione integrativa, ecc.). In seguito a questa analisi le cinque priorità del cambiamento sono risultate le seguenti:

1. *Un'amministrazione leggera, al servizio del cittadino e delle imprese.*

In primo luogo occorre migliorare il grado di soddisfazione dei cittadini e delle imprese nei confronti delle amministrazioni e per questo le amministrazioni sono chiamate a leggere e comprendere le esigenze dei loro utenti, a farsi carico dei problemi e, dove possibile, ad anticipare i bisogni della cittadinanza, realizzando azioni concrete per migliorare la propria capacità di risposta personalizzata.

2. *Creare valore per i cittadini: rafforzare il policy making.*

È importante che le amministrazioni migliorino la capacità di elaborare e attuare le politiche pubbliche, per perseguire in modo concreto la propria missione istituzionale, confrontandosi con l'esterno e integrandosi rispetto ad altri soggetti pubblici e privati. È quindi opportuno che le amministrazioni sviluppino la capacità di ricercare e ascoltare le esigenze espresse dalla società, non con la finalità di ottenere risposte già strutturate, ma per prendere decisioni più informate, consapevoli, motivate.

3. *Governare il cambiamento.*

A fianco della capacità delle amministrazioni di sviluppare qualità nei servizi e migliori modalità nei diversi ambiti del *policy making*, occorre sviluppare le capacità strategiche di pianificare gli obiettivi e governare le risorse, in una logica d'insieme. Bisogna, quindi, sviluppare i sistemi di controllo direzionale, le strategie complessive di gestione dei servizi, l'organizzazione del lavoro, la direzione del personale e le relazioni sindacali, l'impiego delle tecnologie, il reperimento e gli impieghi delle risorse finanziarie, la comunicazione e le relazioni esterne.

4. *Fare squadra per trainare il cambiamento.*

Una priorità sono, poi, le persone. Occorre agire sui contesti inter-

ni alle organizzazioni per sviluppare capacità di *leadership*, assicurare un clima creativo e un ambiente di lavoro favorevole. Si tratta cioè di creare migliori condizioni professionali, motivando gli operatori, modificando gli atteggiamenti e le routine, migliorando il senso di appartenenza.

5. Le reti di relazioni come risorsa per il cambiamento.

È importante che le amministrazioni instaurino un rapporto positivo con l'ambiente esterno in cui agiscono, favorendo la creazione di un tessuto di relazioni, capace di aumentare il livello del capitale sociale collettivo. L'innovazione infatti è spesso favorita dalla possibilità di accedere a opportunità, presenti in contesti attivi, stimolanti, con elevati livelli di fiducia e bassi costi di transazione, dotati di risorse facilmente reperibili.

Rispetto a queste cinque priorità il Dipartimento della Funzione Pubblica ha individuato tre politiche di sostegno al cambiamento:

1. Conoscere per migliorare.

Costituisce la prima linea di azione per promuovere lo sviluppo del *know how* attraverso la creazione, valorizzazione e condivisione del patrimonio di conoscenze e competenze necessario a supportare processi di innovazione nel sistema delle Amministrazioni pubbliche.

2. Puntare sulle persone.

Rappresenta la seconda linea di azione per lo sviluppo del capitale umano e la creazione di professionalità autonome, capaci di anticipare le esigenze di cambiamento.

3. Creare le condizioni di contesto per un cambiamento sostenibile.

È la terza linea di azione che mira a creare condizioni di contesto favorevoli per facilitare le amministrazioni a progettare, attuare e sostenere gli interventi di cambiamento e miglioramento.

Queste tre politiche sono state il punto di riferimento per la creazione delle linee progettuali del Programma Cantieri, elaborate in una serie di azioni collegate fra loro, coerentemente con le impostazioni di *policy* contenute nel volume.

1.3 Le linee di intervento

Le azioni realizzate dal Programma Cantieri hanno seguito il metodo del ciclo di sviluppo delle competenze articolato in tre fasi: la produzione delle conoscenze, la sperimentazione di soluzioni di miglioramento derivanti dalle conoscenze sviluppate, la diffusione a tutti i livelli dell'amministrazione delle nuove conoscenze, acquisite anche grazie alla sperimentazione.

Questo metodo si è sostanziato in un'articolazione di linee di intervento ciascuna finalizzata al presidio delle fasi del ciclo di sviluppo delle competenze:

- I *Laboratori di Cantieri* per lo sviluppo di nuove conoscenze;
- I *Cantieri di innovazione* per la sperimentazione;
- I *Successi di Cantieri* per assistere i vertici delle amministrazioni (in particolare quelle locali) nella definizione di priorità di intervento e nello sviluppo di progetti integrati di miglioramento.
- *Campus Cantieri* e il *Forum dell'Alta Direzione* per la diffusione della conoscenza attraverso la leva della formazione.

I Laboratori rappresentano una delle azioni di sostegno alle amministrazioni per assicurare le condizioni favorevoli al cambiamento; hanno l'obiettivo di creare e diffondere *know how* su temi centrali per la modernizzazione delle Amministrazioni pubbliche italiane.

I Laboratori sono gruppi di lavoro finalizzati a promuovere sperimentazioni o ad elaborare approcci e strumenti operativi utili a tutte le amministrazioni che intendano avviare processi di innovazione. L'obiettivo è dunque quello di aiutare le amministrazioni a capire in via preliminare il significato e le implicazioni profonde di un determinato percorso di innovazione e, al tempo stesso, di orientarle nella sperimentazione di un metodo, fornendo indicazioni e suggerimenti efficaci sugli aspetti da presidiare per garantire il successo e/o evitare il fallimento dell'iniziativa (Scheda 1.1).

Scheda 1.1 - Il metodo di lavoro dei Laboratori di Cantieri

I Laboratori si sono concentrati sull'analisi, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche, sulle prospettive e gli strumenti del *management*, sul clima e la cultura organizzativa, sullo sviluppo dei sistemi di comunicazione e di relazione con i *partner* e i portatori di interessi.

Individuato il tema del Laboratorio, vengono scelti anche i partecipanti ai lavori e questa scelta cade su due tipologie di soggetti: dirigenti e funzionari delle amministrazioni che hanno sperimentato o stanno sperimentando con successo progetti di innovazione sul tema oggetto del Laboratorio ed esperti esterni alle amministrazioni provenienti dal mondo accademico, della ricerca e della consulenza. Gli stessi, attraverso un forte confronto sugli approcci e sulle tecniche utilizzate, elaborano documenti e linee guida rivolte a tutte le Amministrazioni pubbliche interessate, allo scopo di fornire un valido supporto per orientare le scelte, prendere decisioni, progettare e implementare soluzioni di successo.

I gruppi di lavoro hanno il ruolo di:

- esplorare ed analizzare tematiche innovative agendo come *gruppi di pensiero* disciplinari, per accrescere la conoscenza sui temi legati al cambiamento della Pubblica amministrazione, attraverso attività di *benchmarking*, studi di casi, seminari di discussione, elaborazione di documenti e manuali di lavoro;
- sperimentare soluzioni operative di miglioramento;
- formalizzare i risultati.

Le sperimentazioni possono riguardare sia iniziative ad alto contenuto innovativo in corso di implementazione, sia innovazioni che, seppur già adottate, richiedono interventi di perfezionamento e di sviluppo ulteriore, in un'integrazione tra azioni sul campo e approfondimenti teorici.

Il risultato dal lavoro di ciascun Laboratorio è la pubblicazione e diffusione di un Manuale che contiene riflessioni, approcci e indicazioni metodologiche e operative per guidare le amministrazioni nel *fare*.

Nel corso di questi anni sono stati realizzati quindici Laboratori che hanno affrontato tematiche legate alle innovazioni amministrative e organizzative (Scheda 2.1)

Scheda 2.1 - I Laboratori di Cantieri realizzati

PRIMA EDIZIONE (2002-2003)

- Laboratorio sulla *customer satisfaction*.
- Laboratorio sulle sponsorizzazioni.
- Laboratorio sul *benessere organizzativo*.
- Laboratorio sul tema dello sviluppo del personale in ottica di genere.
- Laboratorio sul *call center*.
- Laboratorio sulla finanza innovativa.

SECONDA EDIZIONE (2004-2005)

- Laboratorio sui processi decisionali complessi.
- Laboratorio sul bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche.
- Laboratorio sui piani di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche.
- Laboratorio sui regolamenti di organizzazione.

TERZA EDIZIONE (2005-2006)

- Laboratorio sulla pianificazione strategica dei territori.
- Laboratorio sulle competenze organizzative dei dirigenti.
- Laboratorio sui processi di esternalizzazione.

QUARTA EDIZIONE (2006-2007)

- Laboratorio sulle condizioni organizzative per l'*e-government*.
- Laboratorio sull'integrazione degli strumenti di pianificazione e controllo.

I Laboratori sono collegati in filiera con la seconda linea di azione: i Cantieri di innovazione. Le amministrazioni che decidono di avviare un Cantiere, infatti, seguono un articolato percorso finalizzato all'applicazione delle indicazioni metodologiche contenute nei Manuali e definite all'interno dei Laboratori.

I Cantieri sono rivolti a tutte quelle amministrazioni che intendono sperimentare strumenti e metodologie innovative a partire dalle proprie risorse, che credono che la cosa più importante sia apprendere il cambiamento all'interno della propria organizzazione. Tuttavia, non si tratta semplicemente di un percorso formativo, ma di una vera e propria sperimentazione guidata, attraverso il confronto di esperienze, la condivisione di fasi progettuali e l'attuazione di specifici interventi di cambiamento all'interno delle singole amministrazioni. Questi cambiamenti sono realizzati anche grazie all'utilizzo di strumenti innovativi (*checklist*, griglie di rilevazione, piani di fattibilità, linee guida, ecc) messi a disposizione dal Programma Cantieri (Scheda 3.1).

Scheda 3.1 - Il metodo di lavoro dei Cantieri di innovazione

Le principali fasi che caratterizzano l'articolazione del processo dei Cantieri di innovazione sono:

1. il consolidamento dei saperi e la progettazione di dettaglio
2. il reclutamento dei partecipanti
3. la condivisione dei saperi
4. la sperimentazione sul campo e il confronto tra esperienze

Di seguito si descrivono sinteticamente le singole fasi.

1. CONSOLIDAMENTO DEI SAPERI E LA PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO

La selezione dei temi oggetto della sperimentazione, tra quelli sviluppati attraverso i Laboratori, avviene alla luce di considerazioni relative alla dimensione dell'impatto delle azioni, alle priorità di intervento, alla reale possibilità di influenzare le prassi lavorative delle amministrazioni, ecc. Il passaggio successivo è rappresentato dalla presentazione al pubblico dei temi individuati, in occasione della Giornata degli Innovatori, organizzata annualmente nell'ambito del ForumPA di Roma. Ciò consente di avvicinare le amministrazioni interessate e di ottenere il contributo, in una discussione pubblica, di esperti che possono contribuire ad arricchire gli approcci ai temi affrontati. Le indicazioni raccolte in questa sede si traducono in *input* per la progettazione del percorso di sperimentazione che viene realizzata attraverso tre passaggi successivi.

2. IL RECLUTAMENTO DEI PARTECIPANTI

Per garantire una elevata partecipazione, il reclutamento avviene utilizzando differenti canali: pubblicazione di inserti su quotidiani; invio di comunicazioni da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica a tutti i sindaci dei Comuni e ai

Presidenti di Province e Regioni; *mailing list* diretta a una platea molto ampia di interlocutori, presenza su *newsletter* e siti settoriali qualificati.

3. LA CONDIVISIONE DEI SAPERI

Ciascuna amministrazione partecipante ha la possibilità di incontrare in tre occasioni il *team* di Cantieri e le altre amministrazioni, con l'obiettivo di condividere e approfondire le conoscenze operative contenute nei manuali e nei materiali didattici. Questi gli incontri:

- un seminario di avvio, che ha l'obiettivo di far acquisire il quadro concettuale che sta alla base dell'attività di ciascun Cantiere e definire un piano di lavoro condiviso. Il seminario viene replicato in varie sedi territoriali, in modo da rendere agevole a tutti la partecipazione;
- un seminario intermedio per la verifica dello stato di avanzamento dei progetti individuali e per l'approfondimento diretto di aspetti eventualmente rimasti irrisolti nel primo incontro;
- una *Convention* finale nel corso della quale le amministrazioni partecipanti hanno l'occasione di presentare il risultato del proprio lavoro e di confrontarsi rispetto alle criticità incontrate.

4. SPERIMENTAZIONE SUL CAMPO E SCAMBIO DI ESPERIENZE

Al termine del primo ciclo di incontri ciascun partecipante condivide all'interno della propria amministrazione le conoscenze apprese e avvia le azioni previste dal piano di lavoro. Parallelamente si dà avvio alla fase di affiancamento e assistenza.

Gli strumenti per la realizzazione dell'affiancamento sono:

- a) uno sportello telefonico per la risoluzione delle questioni operative più semplici e per la segnalazione di eventuali novità, esperienze, letture (*helpdesk* telefonico).
- b) un *forum* telematico per le risposte più articolate da parte degli esperti e per il confronto diretto tra i partecipanti;
- c) la pubblicazione (attraverso svariati canali) di analisi di caso, materiali di approfondimento teorico messi a disposizione del dibattito tra partecipanti;
- d) un *report* sullo stato di avanzamento dei lavori dei partecipanti, in modo da richiamare costantemente all'esecuzione del piano di lavoro;
- e) una *newsletter* per mantenere alta l'attenzione dei partecipanti.

Nel corso delle tre edizioni dei Cantieri di innovazione, le sperimentazioni condotte su larga scala sono state undici (Scheda 4.1), quasi 400 le amministrazioni coinvolte, migliaia i dirigenti e funzionari pubblici formati.

Scheda 4.1 - I Cantieri di innovazione realizzati

PRIMA EDIZIONE (2003-2004)

- Cantiere di innovazione sulla *customer satisfaction*.
- Cantiere di innovazione sulle sponsorizzazioni.
- Cantiere di innovazione sul *benessere organizzativo*.
- Cantiere di innovazione sul tema dello sviluppo del personale in ottica di genere.

SECONDA EDIZIONE (2004-2005)

- Cantiere di innovazione sui processi decisionali complessi.
- Cantiere di innovazione sul bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche.
- Cantiere di innovazione sui piani di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche.
- Cantiere di innovazione sui regolamenti di organizzazione.

TERZA EDIZIONE (2006-2007)

- Cantiere sulla pianificazione strategica dei territori.
- Cantiere sulle competenze per l'*ascolto organizzativo*.
- Cantiere sui processi di esternalizzazione.

La terza linea di azione (i Successi di Cantieri) ha permesso di fornire alle amministrazioni uno specifico strumento di autovalutazione e progettazione dei propri processi di modernizzazione, utile a sviluppare progetti operativi. Alle due edizioni hanno preso parte oltre 200 amministrazioni provinciali e comunali.

Infine, vi sono stati specifici progetti di formazione manageriale: Campus Cantieri e Forum dell'Alta Dirigenza. Con Campus, intere *squadre di progetto*, formate all'interno delle amministrazioni e dislocate su tutto il territorio nazionale, hanno seguito un percorso formativo finalizzato allo sviluppo delle competenze manageriali. Con il Forum dell'Alta Dirigenza, sono stati organizzati degli incontri per promuovere il confronto tra le figure di vertice delle diverse realtà amministrative.

Insieme alle singole linee progettuali sviluppate dal Programma, è importante evidenziare la costante azione svolta dalla comunicazione che, oltre alle attività di informazione (realizzate soprattutto attraverso il portale e la *newsletter*) e alle tradizionali attività di ufficio stampa e relazione con i *media*, ha svolto la funzione molto importante di sostegno e sviluppo della rete di relazioni tra le amministrazioni partecipanti ai vari progetti. I momenti più rilevanti di tale azione sono state le *Giornate degli Innovatori* (Scheda 5.1), organizzate in occasione del ForumPA, e le *Convention* del Programma Cantieri (Scheda 6.1).

Scheda 5.1 - La Giornata degli Innovatori

Il Programma Cantieri ogni anno, nell'ambito di ForumPA, il *Forum* nazionale della Pubblica Amministrazione, organizza la Giornata degli Innovatori, dedicata a tutti coloro che sono impegnati nel cambiamento delle PA.

Diverse tavole rotonde e seminari di discussione riuniscono esperti e operatori per un confronto sulle tematiche di maggior interesse che riguardano la Pubblica Amministrazione e i percorsi di innovazione gestionale ed amministrativa.

Scheda 6.1 - La Convention del Programma Cantieri

In corrispondenza della chiusura delle attività dei Cantieri di innovazione, il Programma Cantieri realizza un grande momento di incontro collettivo per tutte le amministrazioni e gli operatori pubblici che hanno partecipato alle diverse iniziative proposte.

Articolato in più giornate l'evento è finalizzato alla discussione dei risultati emersi dalle diverse esperienze di sperimentazione.

I destinatari dei diversi interventi del Programma Cantieri sono stati tutti gli attori interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche, operatori pubblici in primo luogo. In sei anni sono stati circa seimila i lavoratori delle amministrazioni pubbliche che hanno partecipato alle iniziative del Programma, quasi mille gli enti coinvolti.

Il valore di tale iniziativa, comunque, va al di là dei numeri, pur estremamente significativi. I punti distintivi che ne hanno determinato il successo sono stati: la chiarezza dell'indirizzo generale e l'organicità complessiva, la strategia di coinvolgimento dei destinatari, la capacità di valorizzare le esperienze migliori già esistenti, il forte senso di appartenenza creatosi fra i partecipanti.

Un grande contributo al raggiungimento dei risultati descritti lo ha fornito il *team* di lavoro. Un gruppo di persone (dirigenti e funzionari del Dipartimento della Funzione Pubblica, consulenti ed accademici che hanno collaborato in diversa forma) che ha creduto nella capacità delle amministrazioni pubbliche di creare valore per i cittadini e per il territorio. L'apporto decisivo è stato, tuttavia, quello degli operatori pubblici che hanno collaborato al Programma, persone motivate, appassionate, capaci, che hanno contribuito a fare di Cantieri un luogo in cui tante persone hanno potuto sperimentare soluzioni innovative, confrontarsi su esperienze e progetti comuni, avere accesso al *know how* prodotto e disponibile *on-line* (Manuali, Direttive, casi di studio, ecc.).

Si è voluto dedicare questa ampia trattazione alla configurazione e alle caratteristiche del Programma Cantieri, per dar modo al lettore di rendersi conto del grado di diffusione e di impatto sul territorio e nelle

organizzazioni che le sperimentazioni e i progetti hanno raggiunto grazie a tale sistema.

È stato così anche per la sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo*, la cui genesi va ricercata in un'area particolarmente importante del Programma Cantieri: l'area del *benessere organizzativo*. Nel capitolo seguente sarà illustrato il percorso che va dalla sperimentazione dell'indagine sul *benessere organizzativo* alla ideazione dei Circoli.

2.1 Genesi del Cantiere: il percorso di ricerca sul benessere organizzativo

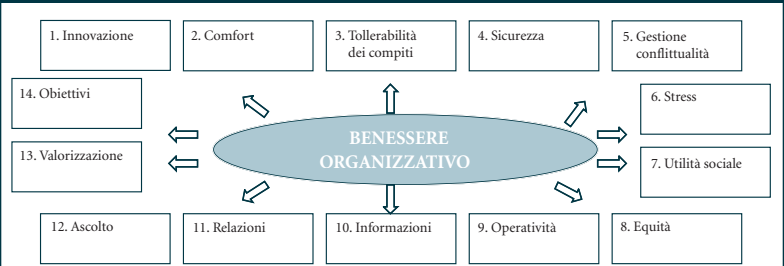
Come si è detto nel capitolo precedente, i Circoli di *ascolto organizzativo* nascono all'interno del Cantiere competenze per l'*ascolto organizzativo*. La genesi di questo Cantiere di innovazione segue un percorso alquanto diverso rispetto agli altri: infatti, pur derivando dall'esperienza condotta dal Laboratorio le *competenze organizzative dei dirigenti*, il Cantiere propone una sperimentazione legata anche al tema del *benessere organizzativo*. Al momento della progettazione operativa, infatti, si decide di utilizzare il Cantiere per collegare il tema delle competenze a quello più ampio del miglioramento del clima all'interno dei contesti di lavoro. In questo senso l'iniziativa si pone in linea di continuità con i progetti sul tema del *benessere organizzativo* che il Programma Cantieri propone alle pubbliche amministrazioni italiane dal 2002.

Tale tema viene introdotto attraverso l'attivazione prima di un Laboratorio e, successivamente, di un Cantiere di innovazione che hanno consentito la sperimentazione e la diffusione di un modello di ricerca che valuta gli aspetti critici e le positività degli ambienti lavorativi.

Il modello di ricerca viene messo a punto dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università di Roma *La Sapienza*. I ricercatori dell'Università partono dalla definizione di *benessere organizzativo*, inteso come *la capacità di un'organizzazione, di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori*², e individuano quattordici dimensioni che possono incidere sulla qualità della vita lavorativa (Scheda 1.2).

² Per una definizione più esaustiva del modello di ricerca cfr. F. Avallone, M. Bonaretti, *Benessere Organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.

Scheda 1.2 Le dimensioni del benessere organizzativo



1. *Innovazione*: definisce l'apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale; in pratica se l'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso;
2. *Comfort*: definisce le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro, il grado di accoglienza, gli aspetti di funzionalità in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori, la gradevolezza estetica e cura dell'aspetto dell'ambiente;
3. *Tollerabilità dei compiti*: il riferimento riguarda il contenuto del lavoro e il carico di lavoro;
4. *Sicurezza*: si riferisce alle azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
5. *Gestione della conflittualità*: riguarda l'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite;
6. *Stress*: si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress;
7. *Utilità sociale*: ci si riferisce al senso di motivazione e identificazione dell'attività dei singoli individui come contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
8. *Equità*: definisce il senso di giustizia organizzativa in termini di percorsi di promozione e sviluppo, carriera, equità di trattamento economico;
9. *Operatività*: si fa riferimento al grado di scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, orientamento al raggiungimento degli obiettivi;
10. *Informazioni*: riguarda la facilità di accesso delle informazioni relative alla sfera lavorativa di competenza;
11. *Relazioni*: fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale;
12. *Ascolto*: rileva il grado di coinvolgimento e partecipazione delle istanze dei dipendenti;
13. *Valorizzazione*: area che riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità;
14. *Obiettivi*: riguarda la direzione strategica mediante la formulazione di obiettivi espliciti e coerenti con le prassi operative.

Sulla base di queste quattordici dimensioni e di alcuni indicatori di benessere e di malessere ipotizzati viene redatto il questionario sul *benessere organizzativo*, uno strumento di rilevazione molto articolato, che consente di misurare la percezione dei lavoratori rispetto alla propria organizzazione e di individuare criticità e positività degli ambienti lavorativi e delle dinamiche interpersonali (Scheda 2.2).

Scheda 2.2 Il Questionario sul benessere organizzativo (QBO)

Sulla base delle dimensioni e degli indicatori ad esse collegate è stato costruito un questionario, composto da 68 domande e suddiviso in 8 parti. Il questionario misura le percezioni degli individui e consente non solo l'individuazione di aree critiche, ma anche di quelle situazioni in cui un intervento strategico potrebbe favorire migliori condizioni di lavoro e di salute.

Ad eccezione della prima ed ultima parte del questionario (dedicate rispettivamente ai dati anagrafici e ai suggerimenti), le informazioni vengono raccolte tramite l'utilizzo di una scala a quattro punti, che va da un minimo di *mai* (punteggio 1) a un massimo di *spesso* (punteggio 4).

Esempio

Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	Mai	Raramente	A volte	Spesso
	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐

Il range utilizzato consente di non cadere nella prospettiva dicotomica del *tutto bene/tutto male* ma permette, invece, di poter ragionare ad ampio raggio sui dati raccolti, misurando le informazioni in termini di presenza/assenza, lasciando al lavoratore la possibilità di esprimere anche posizioni intermedie rispetto al quesito posto.

Dall'analisi delle dimensioni, è possibile evidenziare il *livello generale del benessere organizzativo, rappresentato dall'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro*³. Il modello, consolidatosi nel corso di questi anni, propone anche le diverse fasi da seguire per realizzare l'indagine (Scheda 3.2).

Scheda 3.2 Il modello di ricerca

Il percorso di indagine sul *benessere organizzativo* è costituito dalle seguenti fasi:

- individuazione dei ruoli coinvolti* nel processo di indagine. In questa prima fase occorre individuare i referenti, definire le modalità di conduzione dell'indagine, assegnare i compiti;
- definizione della procedura della ricerca-intervento*. Nella seconda fase si definiscono: il livello dell'indagine, se cioè sarà condotta sull'intera amministrazione, su un campione rappresentativo oppure su alcuni uffici o settori; le modalità di comunicazione e di coinvolgimento dei componenti dell'organizzazione; l'organizzazione di tutte le fasi operative: il calendario degli incontri per la sommini-

³ Sul tema cfr. Avallone F., Paplomatas A., *Salute Organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Roma 2005.

strazione del questionario, la convocazione dei dipendenti, le modalità di compilazione del questionario;

- c. *predisposizione degli strumenti di ricerca*. Dopo aver definito la procedura di ricerca è opportuno che il gruppo di lavoro *familiarizzi* con i diversi strumenti da utilizzare: il questionario e il *software*;
- d. *somministrazione del questionario*. La somministrazione va fatta direttamente ai lavoratori, in aule da 30/40 persone e assistita dai responsabili dell'indagine;
- e. *elaborazione dei dati*. In questa fase, attraverso il *software*, si elaborano i dati. Tale azione consente di evidenziare le aree «di forza» e le aree critiche dell'organizzazione;
- f. *restituzione di risultati*. È una fase molto importante che riguarda la comunicazione dei risultati a tutto il personale o a quello coinvolto nell'indagine;
- g. *definizione del piano degli interventi*. In questa fase vanno definite le azioni da sviluppare per rispondere alle criticità emerse;
- h. *monitoraggio e verifica del processo*. A seguito dell'indagine e dell'implementazione di azioni di miglioramento è auspicabile avviare interventi di monitoraggio e valutazione per conoscere l'incidenza avuta dagli interventi proposti.

Il passaggio dalla piccola sperimentazione del Laboratorio (2002) all'indagine su ampia scala promossa dal Cantiere sul *benessere organizzativo* (2003), pone la necessità di realizzare un *software*, per consentire alle amministrazioni impegnate nell'indagine di effettuare una rapida immissione dei dati e una lettura degli stessi, uniforme e in linea con le finalità della ricerca.

Attraverso le due iniziative più di cento amministrazioni portano a termine il percorso di ricerca (11 nell'ambito del Laboratorio e 94 durante il Cantiere di innovazione) e, grazie a tali risultati, nel marzo del 2004, il Ministro della Funzione Pubblica emana la Direttiva sul *benessere organizzativo*. La Direttiva, che recepisce il modello proposto nelle sperimentazioni, conferisce nuovo slancio alle attività. L'anno successivo, sollecitato dal crescente interesse dimostrato dalle amministrazioni verso il tema del *benessere organizzativo* e dalle richieste, da parte di molte di esse, di avviare le indagini, il Programma Cantieri mette a punto il *Kit del benessere organizzativo*, un *cd-rom* contenente tutti i prodotti/servizi elaborati degli anni precedenti dal Laboratorio e dal Cantiere, che consente alle amministrazioni di realizzare in piena autonomia l'indagine (Scheda 4.2).

Il *Kit del benessere organizzativo* è una vera e propria *cassetta degli attrezzi* da utilizzare per comprendere il livello di convivenza organizzativa. Il *cd-rom* contiene:

- Il questionario da somministrare a uno o più settori o a tutti i dipendenti dell'intera amministrazione.
- Un *software* per la raccolta e l'elaborazione dei dati, che consente alle amministrazioni di avere un quadro del proprio contesto di lavoro in tempo reale.
- Il manuale sul *benessere organizzativo*, che fornisce le linee guida per avviare l'indagine.
- La guida all'uso degli strumenti del *Kit*.

Dal 2005 ad oggi, anno di lancio del *Kit del benessere organizzativo*, le richieste sono state numerose. Tutto ciò ha consentito alla ricerca di raggiungere dei risultati estremamente soddisfacenti in termini di informazioni archiviate. Attualmente, sono poco meno di 300 le amministrazioni pubbliche che hanno realizzato l'indagine, usufruendo del modello e degli strumenti elaborati dal Programma Cantieri e più di 40.000 i dipendenti pubblici intervistati.

Linee guida per le azioni di miglioramento

Il percorso fin qui delineato ha riguardato esclusivamente la messa a punto degli strumenti operativi, il supporto metodologico alle fasi dell'indagine e l'elaborazione dei dati aggregati, lasciando alle amministrazioni il compito della messa a punto e dell'avvio delle azioni di miglioramento.

Il supporto alle azioni di miglioramento, infatti, avrebbe richiesto un tipo di impegno che, per durata e complessità, non poteva essere inserito nel percorso di indagine.

Tuttavia, consapevoli di come la conclusione della ricerca rendesse indispensabile la messa a punto del piano di miglioramento e sollecitati dalle tante *richieste di aiuto* da parte delle amministrazioni che avevano portato a termine l'indagine, i responsabili del Cantiere hanno ritenuto opportuno redigere le *linee guida per la definizione delle azioni di miglioramento*⁴. Si tratta, in pratica, di indicazioni metodologiche che permettono di passare dal piano della ricerca a quello degli interventi, proponendo un metodo che consente di razionalizzare le informazioni e mettere a punto le azioni di intervento sulla base della complessità delle azioni stesse e dei tempi necessari alla loro realizzazione.

Le linee guida, inoltre, contengono alcune indicazioni relative all'attuazione di analisi qualitative (colloqui e *focus group* con i dipendenti) al fine di integrare le informazioni fornite dalle analisi quantitative e guidare così le amministrazioni in una programmazione *reali-*

⁴ Le linee guida sono state redatte nell'ambito del Cantiere di innovazione sul *benessere organizzativo* con il contributo della dr.a Stefania Stecca, esperta di comunicazione per la pubblica amministrazione e formatrice.

stica del piano degli interventi. Di seguito, verranno illustrate le fasi principali della metodologia descritta.

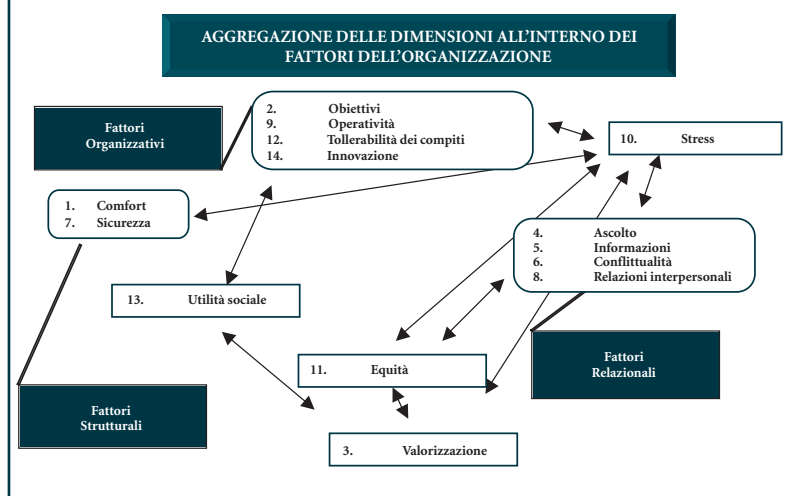
La prima indicazione è quella di procedere alla razionalizzazione delle informazioni, aggregando le diverse dimensioni del benessere in specifici macro-fattori dell'organizzazione. (Scheda 5.2).

Scheda 5.2 Aggregazione delle dimensioni del benessere organizzativo all'interno dei fattori dell'organizzazione

La procedura seguita è semplice: si tratta di aggregare le dimensioni del *benessere organizzativo* per affinità, all'interno di macro aree, allo scopo di rilevare tutte le criticità relative a ciascuna area (ad esempio le dimensioni ascolto, relazioni, conflittualità, circolazione delle informazioni, sono state aggregate all'interno della macro area *Fattori relazionali*, dando la possibilità di individuare tutte le criticità relative a tale area).

L'aggregazione in macro aree delle dimensioni affini, rappresenta una chiave di lettura dei dati dell'indagine funzionale a una più agevole comprensione delle arimirati e condivisi (tra più settori dell'organizzazione) per la risoluzione delle principali criticità emerse.

Alcune dimensioni - l'equità, la valorizzazione, i fattori di stress e l'utilità sociale dell'organizzazione - non sono state inserite all'interno delle macro aree, in quanto rappresentano dimensioni trasversali a tutte e tre, che converrà analizzare in rapporto a specifiche situazioni critiche (ad esempio, situazioni di stress generalizzato, evidenziate dall'indagine, potrebbero essere causate da criticità che attengono ai *Fattori organizzativi* o ai *Fattori relazionali* o ai *Fattori strutturali*).



Una volta delineate con sufficiente chiarezza le situazioni critiche, cercando ove possibile di definirne le cause e il livello di criticità, si possono individuare più facilmente le possibili azioni di intervento (Scheda 6.2).

Scheda 6.2 Le azioni di miglioramento

Fattori Organizzativi

2. Obiettivi
9. Operatività
12. Tollerabilità dei compiti

La macro area che si riferisce ai *Fattori organizzativi* comprende le dimensioni che riguardano: *chiarezza degli obiettivi, operatività, caratteristiche dei compiti, apertura verso l'innovazione*. Se l'indagine dovesse rilevare criticità rispetto a tali dimensioni, le possibili azioni di miglioramento dovrebbero presumibilmente riguardare:

- Modalità di pianificazione, gestione, controllo e valutazione.
- Struttura dei ruoli (polivalenza, polifunzionalità, ruoli di elevata responsabilità).
- Sistema premiante.
- Organizzazione per processi.

Fattori Relazionali

4. Ascolto
5. Informazioni
6. Conflittualità
8. Relazioni interpersonali

Per quanto riguarda la macro area che si riferisce ai *Fattori relazionali*, in essa troviamo inglobate le dimensioni dell'*ascolto*, vale a dire la capacità dell'organizzazione di accogliere le richieste e le istanze dei dipendenti; dell'accesso alle *informazioni*, ovvero la possibilità di usufruire di mezzi e strumenti che facilitino i flussi informativi, della *conflittualità*, delle relazioni interpersonali orizzontali e verticali. In presenza di criticità in tali dimensioni, gli interventi potrebbero prendere in considerazione:

- Il miglioramento della comunicazione organizzativa (il flusso delle informazioni interno e la comunicazione esterna).
- L'incentivazione del lavoro in team.
- L'attenzione verso la comunicazione interpersonale (capo-collaboratore, collega-collega, collega-utenti).
- La gestione dei conflitti attraverso interventi di formazione alla negoziazione.
- Lo sviluppo delle *sensibilità comportamentali*.

Fattori Strutturali

2. Comfort
7. Sicurezza

L'area dei *Fattori strutturali* comprende le dimensioni del *comfort ambientale* e della *sicurezza*. Le criticità relative a tale area potrebbero essere affrontate attraverso azioni di intervento che riguardano:

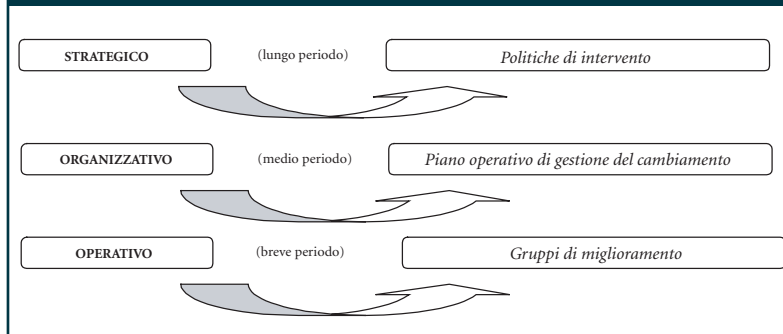
Il rispetto delle norme relative alla sicurezza.

- La cura delle attrezzature, della tecnologia e degli arredi.
- L'attenzione verso la qualità e la *godibilità* dell'ambiente fisico di lavoro.

L'analisi delle dimensioni in riferimento ai *Fattori dell'organizzazione* consente anche la possibilità di definire:

- il livello e la tipologia degli interventi da realizzare (Scheda 7.2).
- la priorità da assegnare in termini di tempi di attuazione.
- gli attori dell'organizzazione da coinvolgere nella gestione degli interventi (Scheda 8.2).

Scheda 7.2 Definizione del livello degli interventi



Scheda 8.2 Livelli e tipologia di intervento

STRATEGICO	☐ Tipologia di interventi che richiedono il coinvolgimento e il sostegno del management ☐ Determinano un cambiamento forte ☐ Toccano il modo di essere e la cultura
ORGANIZZATIVO	☐ Tipologia di interventi che coinvolgono alcuni settori (es. struttura pilota) ☐ Incidono su alcune variabili ☐ Toccano il modo di operare della struttura coinvolta
OPERATIVO	☐ Tipologia di interventi che coinvolgono gruppi di lavoro ristretti ☐ Incidono su situazioni specifiche e circoscritte ☐ Sono più immediati e a basso costo

Per quanto riguarda le azioni di intervento, esse sono state articolate su tre livelli:

- il primo livello di azione è definito **strategico**. Si tratta di azioni con un alto grado di complessità e di coinvolgimento di diversi ruoli e strutture dell'organizzazione. Per tali caratteristiche, il livello strategico si colloca generalmente in un arco di tempo a *lungo termine*. Nel livello strategico si posizionano quelle criticità la cui risoluzione dipende prevalentemente dai vertici dell'amministrazione (i rappresentanti politici e/o la Direzione Generale).
- Il secondo livello è definito **organizzativo** e riguarda interventi di tipo trasversale a più settori dell'amministrazione, per i quali è possibile ipotizzare tempi di realizzazione a *medio termine*. Il livello organizzativo implica il coinvolgimento di alcuni settori dell'amministrazione, incidendo soltanto su alcune variabili. Si collocano a tale livello quelle criticità la cui risoluzione potrebbe essere demandata ai dirigenti, in collaborazione con i colleghi degli altri settori e/o con i loro collaboratori.

- Il terzo livello, definito **operativo**, attiene a livelli di intervento a *breve termine* in quanto può essere gestito dai *gruppi di miglioramento*⁵, afferenti a singoli o a più settori dell'amministrazione. Per la natura circoscritta dell'area di intervento, il livello operativo dovrebbe comportare azioni di miglioramento tempestive. Si tratta di azioni che non implicano l'impiego di eccessive risorse economiche, ma che richiedono grande sostegno e impegno da parte di chi si è fatto promotore di tali azioni.

Dopo aver proceduto a un'analisi dei dati che dia la possibilità di creare una *mappa* delle criticità relative alle diverse aree dell'organizzazione e di individuare le azioni di miglioramento necessarie, sarebbe opportuno completare tale lavoro con un'analisi di tipo qualitativo che integri quella di tipo quantitativo. L'analisi qualitativa è, infatti, fondamentale per la comprensione a 360 gradi delle criticità emerse dall'indagine sul *benessere organizzativo*, soprattutto se si tiene conto del fatto che tale indagine, proprio perché basata sulla *percezione* delle persone rispetto alle dimensioni dell'organizzazione, rileva il benessere o il malessere *percepito*, ma non può portare alla conoscenza delle *cause* delle criticità rilevate e dei *problemi specifici* dei vari settori dell'amministrazione (Scheda 9.2).

Scheda 9.2 L'analisi qualitativa

L'analisi qualitativa può avvenire attraverso due modalità: i colloqui di restituzione e approfondimento con i responsabili dei settori coinvolti nell'indagine e i *focus group* con i dipendenti. Entrambe le modalità hanno lo scopo di condividere e approfondire l'analisi delle problematiche emerse dall'indagine e di accogliere i contributi dei diversi attori dell'organizzazione.

I COLLOQUI DI RESTITUZIONE E APPROFONDIMENTO

Costituiscono il primo passo per la predisposizione del piano di miglioramento. Dovrebbero essere condotti dai referenti dell'indagine che, una volta messo a punto il report relativo al percorso e ai risultati dell'indagine, possono procedere agli incontri con i responsabili o i dirigenti degli altri settori dell'amministrazione.

In questi primi colloqui sarà bene confrontarsi in modo sincero e trasparente sulle criticità rilevate dall'indagine e sulle possibili azioni di intervento, in maniera tale da attivare l'interesse e la motivazione dei colleghi.

Dopo aver informato i colleghi degli altri settori ed essersi assicurati la loro collaborazione nella attuazione del piano di interventi, si può procedere all'incontro con il *management* dell'amministrazione.

Si tratta di un colloquio di una certa complessità che mira a ottenere il sostegno necessario all'avvio del piano di interventi predisposto. Nei casi in cui il *management* abbia partecipato e sostenuto per intero il percorso di indagine, il colloquio sarà più agevole e produttivo.

⁵ I gruppi di miglioramento sono gruppi di lavoro appartenenti a vari livelli funzionali dell'organizzazione. Negli incontri di lavoro hanno l'obiettivo di: 1) analizzare i problemi, 2) proporre nuove soluzioni e scegliere le migliori, 3) verificare i risultati ottenuti, 4) standardizzare il metodo di lavoro.

Si tratterà infatti di iniziare a operare con il sostegno della committenza.

I FOCUS GROUP

L'organizzazione di *focus group* costituisce una modalità di ascolto dei dipendenti molto efficace e molto utile a integrare i contributi forniti dai colloqui di restituzione/approfondimento.

È molto importante, infatti, per la messa a punto del piano di miglioramento, tener conto delle soluzioni proposte e delle aspettative espresse dal personale coinvolto nell'indagine.

I *focus group* possono essere formati dai dipendenti di uno stesso settore o dai dipendenti di settori diversi, interessati da problemi comuni.

Gli obiettivi che i *focus group* si propongono sono:

- attivare l'ascolto attivo e la partecipazione dei dipendenti all'approfondimento delle criticità emerse dall'indagine.
- identificare e definire le cause dei problemi.
- definire gli obiettivi operativi che si intende raggiungere.
- integrare nel piano di intervento predisposto le informazioni raccolte.

Come si è detto, le *linee guida per la definizione delle azioni di miglioramento* costituiscono l'ultimo segmento del percorso di indagine. Tuttavia, il percorso di ricerca sul *benessere organizzativo* e il sostegno alle amministrazioni non poteva terminare con una semplice indicazione di linee guida. Si doveva *fare di più*, per accompagnare le amministrazioni nella sperimentazione di interventi che affrontassero se non tutte, almeno le criticità comuni e più diffuse negli ambienti di lavoro.

Da queste riflessioni è nato il progetto dei Circoli di *ascolto organizzativo*. Di essi si parlerà approfonditamente nei prossimi capitoli, dopo aver illustrato, nel paragrafo che segue, i risultati delle indagini sul *benessere organizzativo* condotte in questi anni nell'ambito del Programma Cantieri.

2.2 I risultati della ricerca sul benessere organizzativo

I dati raccolti dalle indagini sul *benessere organizzativo* sono stati oggetto di studi approfonditi da parte del Programma Cantieri.

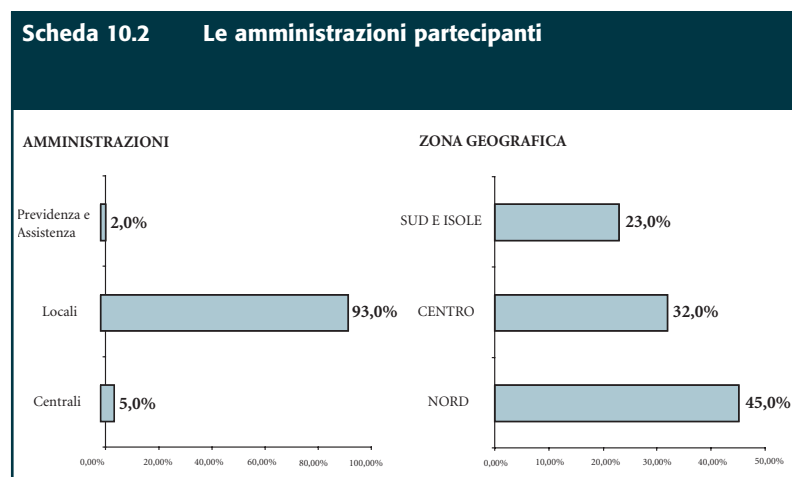
I risultati presentati si riferiscono alle indagini realizzate dalle amministrazioni che hanno partecipato al Laboratorio e al Cantiere sul *benessere organizzativo* e dagli enti che hanno utilizzato il *Kit*. Gli aspetti presi in considerazione sono i seguenti:

- Le amministrazioni partecipanti.
- Il campione di riferimento.
- I risultati delle indagini.

Prima, però, di iniziare la presentazione dei dati, è necessario premettere che l'universo studiato non costituisce un campione statisticamente rappresentativo del panorama del pubblico impiego. Si tratta, infatti, di un gruppo autoselezionato di enti, che hanno deciso spontaneamente di aderire alla ricerca, stabilendo autonomamente numero e tipologia dei destinatari da coinvolgere e le modalità di rilevazione. In ogni caso, pur tenendo conto di questo limite di rappresentatività, l'analisi dei dati raccolti si è rivelata molto utile per ottenere un quadro di insieme di alcune delle condizioni organizzative necessarie per la promozione del *benessere organizzativo*.

Le amministrazioni partecipanti

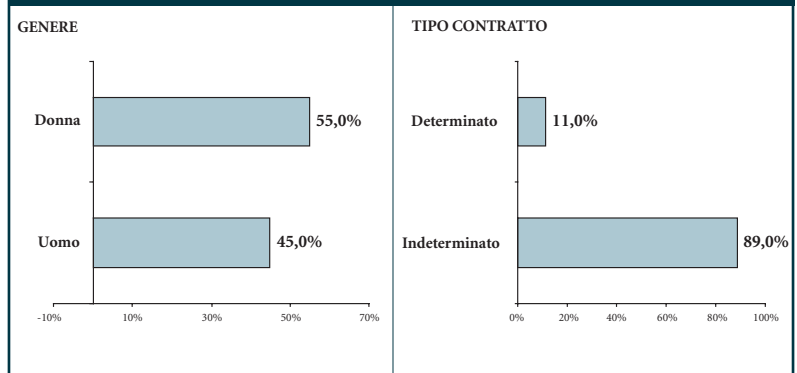
Le amministrazioni che hanno realizzato l'indagine rappresentano tutte le tipologie di amministrazioni pubbliche. Tuttavia, sono le amministrazioni comunali (circa il 50% del totale) ad aver aderito in maggioranza all'iniziativa, con una significativa partecipazione anche delle aziende sanitarie e dei Ministeri. Sul piano della distribuzione territoriale del campione la preminenza va alle amministrazioni del Nord Italia, che rappresentano quasi la metà del totale considerato.



Il campione

L'analisi delle risposte del questionario relative alla parte anagrafica (Scheda 11.2) evidenzia come la maggior parte degli intervistati sia di genere femminile e con un contratto a tempo indeterminato.

Scheda 11.2 Genere e tipo di contratto degli intervistati



Guardando, inoltre, alle altre caratteristiche: i partecipanti posseggono nella maggior parte dei casi un contratto a tempo indeterminato full-time; l'età media di ciascun lavoratore è di 45 anni; in media un lavoratore ha alle spalle un'esperienza lavorativa di 23 anni. Oltre l'80% degli intervistati ha avuto una precedente esperienza lavorativa prima di approdare nell'amministrazione di appartenenza.

I dati confermano, inoltre, l'elevato livello di scolarizzazione dei lavoratori del pubblico impiego, in particolare di quelli appartenenti ad amministrazioni del sud Italia (Scheda 12.2).

Scheda 12.2 Il titolo di studio (valori percentuali)

	Sud	Centro	Nord	Totale
Scuola elementare	2%	1%	1%	1%
Media inferiore	12%	12%	14%	13%
Istituto professionale	6%	9%	13%	10%
Media superiore	47%	50%	40%	47%
Diploma universitario	4%	5%	8%	5%
Laurea	28%	22%	22%	23%
Specializzazione	1%	1%	2%	1%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Analisi delle dimensioni del benessere organizzativo

Come si è già detto l'analisi dei dati relativi alle dimensioni del *benessere organizzativo*, è stata realizzata per la prima volta a conclusione del Laboratorio⁶. Si tratta di un'analisi effettuata su un piccolo campione di amministrazioni che ha permesso, tuttavia, di diffondere, a livello nazionale, il tema del *benessere organizzativo* e di far luce su tante problematiche riguardanti gli ambienti e le dinamiche del lavoro, emerse

dall'indagine⁷. Risultati più approfonditi e significativi sono stati ottenuti, successivamente, a conclusione della sperimentazione del Cantiere di innovazione⁸, grazie alla quale i dati hanno raggiunto una consistenza maggiore (105 amministrazioni e 19.000 questionari archiviati). Le analisi elaborate a seguito delle due sperimentazioni (Laboratorio e Cantiere di innovazione) sono state ulteriormente rafforzate dalle indagini realizzate attraverso il *Kit del benessere organizzativo*.

I dati che verranno di seguito illustrati si riferiscono ai risultati aggregati delle amministrazioni che in questi 5 anni hanno concluso l'indagine. Saranno presentati attraverso il *profilo generale* (Scheda 13.2), che include tutte le dimensioni del *benessere organizzativo*.

Scheda 13.2 Il profilo generale	
	Media Generale 2,6
	Totale
Innovazione	2,5
Comfort	2,6
Tollerabilità dei compiti	2,3
Sicurezza	2,6
Gestione della conflittualità	2,6
Stress	2,2
Utilità sociale	3,0
Equità	2,2
Operatività	2,7
Informazioni	2,8
Relazioni	2,8
Ascolto	2,9
Valorizzazione	2,4
Obiettivi	2,7

Scheda 14.2 La lettura dei dati
La lettura dei dati relativi al profilo generale si basa sull'analisi del livello di presenza/assenza delle dimensioni; indagate principalmente attraverso domande a risposta chiusa su di una scala di 4 valori crescenti (cfr. Scheda 2.2): 1 In primo luogo, partendo dalla scala di 4 valori crescenti, per ciascuna dimensione è stato individuato un punteggio medio (compreso fra un minimo di 1 e un massimo di 4). 2 Successivamente è stata definita la <i>media generale</i>, ottenuta dalla media aritmetica delle diverse dimensioni.

⁶ Cfr. F. Avallone, M. Bonaretti, *Benessere Organizzativo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.

⁷ Cfr. M. Bonaretti, P. Testa, *Persone al lavoro*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.

⁸ Cfr. B. Pelizzoni (a cura di), *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*, Edizioni scientifiche italiane, Roma, 2005.

La media generale è un punto di riferimento, che fa da linea di demarcazione tra le dimensioni più presenti (di colore più chiaro nella Scheda 13.2), generalmente valutate positivamente all'interno di un'organizzazione, e quelle meno presenti, generalmente valutate negativamente.

Inoltre, dato il punteggio da 1 a 4, convenzionalmente è stata fissata una soglia di soddisfazione per ogni dimensione, individuata nel valore medio 2,6 (corrispondente al valore 6,5 in un'ipotetica scala decimale).

Come si può vedere dalla Scheda 13.2 il livello di benessere percepito dagli intervistati appare abbastanza elevato. La prima evidenza, infatti, è rappresentata dal fatto che la maggior parte delle dimensioni raggiunge o supera la soglia della *media generale* (Scheda 14.2).

Questa rappresentazione di sintesi non tiene conto, tuttavia, delle profonde differenze che emergono tra le amministrazioni, in riferimento all'area geografica di appartenenza e alla tipologia, e tra i diversi intervistati, in base al ruolo, il genere, il tipo di contratto, così come viene evidenziato dagli approfondimenti dell'analisi.

Si procederà, all'illustrazione dei dati, adottando la modalità di analisi presentata in precedenza, in cui le diverse dimensioni che compongono il *benessere organizzativo* sono state aggregate in tre *Fattori: strutturali, organizzativi, relazionali*⁹.

Per quanto riguarda i **fattori strutturali**, i dipendenti intervistati hanno la percezione di svolgere il proprio lavoro all'interno di ambienti mediamente confortevoli e caratterizzati da livelli di sicurezza più che sufficienti. Nelle amministrazioni del nord queste due dimensioni sono percepite come molto presenti. Al Centro solo la dimensione della sicurezza raggiunge valori più che sufficienti, al Sud gli aspetti strutturali rappresentano invece una forte criticità.

I **fattori organizzativi** hanno un andamento generalmente più positivo. Nella maggior parte delle organizzazioni si sa quali sono gli obiettivi da perseguire e si trovano soluzioni adeguate ai problemi (scorrevolezza operativa). L'apertura all'innovazione presenta invece alcune ombre. Il valore totale si colloca al di sotto della media generale e solo nelle amministrazioni del nord raggiunge un risultato di sufficienza piena. Grandi criticità, comuni a tutte le organizzazioni, si riscontrano prendendo in considerazione i carichi di lavoro e la fatica connessa alla realizzazione del proprio lavoro. La maggior parte dei lavoratori segnala come troppo gravoso il frequente contatto con gli utenti e la necessità di assumere decisioni inerenti le procedure di lavoro ed evidenzia la presenza di fatica mentale. Rispetto a questi elementi, poiché non emergono particolari discordanze tra le rilevazioni effettuate nelle diverse organizzazioni, è possibile forse parlare di criticità strutturali, connesse ad alcune caratteristiche proprie del lavoro pubblico. È interessante notare che nelle amministrazioni che rivelano una maggiore apertura verso l'innovazione, si ha una percezione di maggiore valorizzazione.

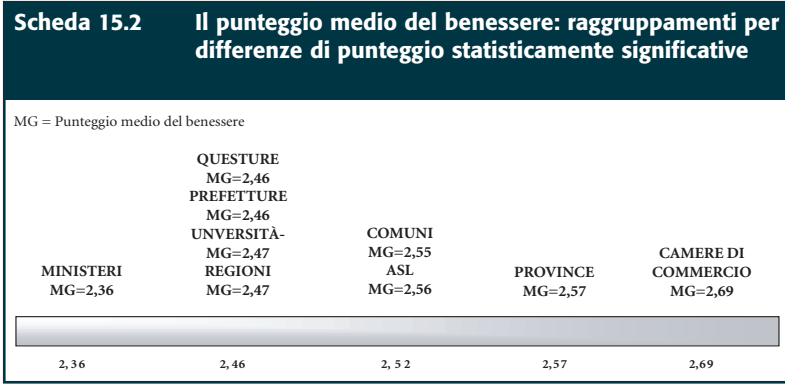
⁹ Cfr. Scheda 5.2.

Le dimensioni collegate ai **fattori relazionali** evidenziano che il livello di circolazione delle informazioni è considerato più che buono e in alcune organizzazioni raggiunge livelli eccellenti, in special modo al nord Italia. All'interno delle pubbliche amministrazioni c'è, inoltre, la possibilità di costruire positivi rapporti personali. Esiste, tuttavia, una diversa percezione delle relazioni tra il livello orizzontale (rapporti tra colleghi), avvertito in maniera più positiva rispetto al livello verticale (rapporti con i superiori). Colpisce, invece, il fatto che nelle amministrazioni non si raggiungano elevati livelli di conflittualità, nonostante la presenza di significative dimensioni critiche, come ad esempio l'equità e la valorizzazione. Tale tendenza potrebbe essere segno di una sfiducia generalizzata delle persone e della sensazione di immutabilità del contesto lavorativo di riferimento.

Le dimensioni dell'equità e della valorizzazione non raggiungono un risultato positivo. L'analisi evidenzia la percezione generalizzata tra i dipendenti di non essere valutati adeguatamente e di non vedere valorizzati i contributi dei singoli, in special modo nelle amministrazioni del centro-sud. Al nord è critica la sola dimensione dell'equità, che raggiunge comunque un valore sufficiente (2,4).

Gli intervistati mostrano, infine, una percezione elevata di *stress*, senza particolari differenze tra le diverse zone geografiche, e una radicata consapevolezza dell'utilità sociale del lavoro svolto, sia a livello personale che rispetto all'organizzazione. Questa consapevolezza, tuttavia, non sempre si tramuta in soddisfazione personale e nei confronti dell'organizzazione.

La ricerca sul *benessere organizzativo* evidenzia, quindi, la presenza di problematiche di notevole complessità, che influenzano la convivenza organizzativa, con differenti livelli di benessere non solo su base territoriale, ma anche in rapporto alla **tipologia amministrativa** di riferimento. Al crescere della complessità organizzativa sembra infatti che aumentino le criticità e diventi più difficile garantire adeguati livelli di benessere (Scheda 15.2). Probabilmente, tale fenomeno è dovuto al fatto che nei contesti di lavoro più grandi è difficile individuare gli attori e le dinamiche che possono determinare tali criticità e, pertanto, è più complicato governarle.



È molto interessante notare anche le differenze all'interno del campione. Se si prende in considerazione il **genere**, si rileva che gli uomini rispetto alle donne hanno una percezione peggiore delle relazioni verticali e orizzontali, dell'equità, dell'efficienza, dell'apertura all'innovazione e una maggiore percezione dell'isolamento. Di contro, manifestano minori livelli di *stress* e di fatica, una minore percezione del conflitto, una maggiore percezione di sicurezza e fanno registrare punteggi più bassi negli indicatori positivi.

Prendendo in considerazione i lavoratori a **tempo determinato**, rispetto ai lavoratori a **tempo indeterminato**, i primi hanno una percezione migliore delle relazioni, del *comfort*, dell'equità, dell'efficienza e della sicurezza e una minore percezione del conflitto e dell'isolamento e minori livelli di *stress*.

Le **figure apicali**, infine, percepiscono un miglior livello di benessere, in particolare per quanto attiene le dimensioni del *comfort*, dell'equità, dell'apertura all'innovazione, degli aspetti relazionali e dei livelli di efficienza, sebbene avvertano maggiore fatica e *stress*.

In conclusione, si può riassumere che il quadro complessivo della ricerca risulta molto articolato e variegato: importanti dimensioni della convivenza organizzativa sono positive e riguardano, in particolare, le relazioni orizzontali, la circolarità delle informazioni, l'assegnazione degli obiettivi operativi, il senso del valore sociale del proprio lavoro, la fluidità operativa della vita lavorativa.

Purtroppo, però, questo *humus favorevole* è fortemente contaminato da grandi criticità presenti nelle dimensioni più rilevanti della vita lavorativa, quali l'equità, la valorizzazione, i rapporti verticali, la sicurezza e il *comfort* ambientale. Alcune di esse appaiono strutturali e connesse alle caratteristiche stesse del pubblico impiego, altre specifiche del contesto lavorativo di riferimento.

L'analisi fattoriale, infine, evidenzia che alcune dimensioni o alcuni aspetti specifici, possono influire più di altri in maniera positiva sul benessere organizzativo. Nell'ordine¹⁰: l'efficienza organizzativa, la percezione di essere supportati dai dirigenti nello svolgimento dei propri compiti, l'apertura all'innovazione, la collaborazione con i colleghi, l'equità e la sicurezza, sono gli elementi che maggiormente contribuiscono ad aumentare il livello di soddisfazione dei lavoratori. Lavorare su questi temi più che su altri può contribuire al miglioramento della percezione del benessere nelle organizzazioni pubbliche.

¹⁰ L'analisi fattoriale è una tecnica statistica per sintetizzare una vasta quantità di dati che utilizza i coefficienti di correlazione tra tutte le coppie di variabili da analizzare. Per correlazione si intende una relazione tra due variabili casuali tale che a ciascun valore della prima variabile corrisponda, con una certa regolarità, un valore della seconda. Il grado di correlazione fra due variabili viene espresso mediante i cosiddetti indici di correlazione. Questi assumono valori compresi tra zero (quando vi sia assenza di correlazione ovvero quando variando una variabile l'altra non varia o varia in modo del tutto indipendente) e il valore unitario (1) (quando vi sia correlazione assoluta ovvero quando alla variazione di una variabile corrisponde una variazione rigidamente dipendente dall'altra). Questi gli indici rilevati rispetto al livello di soddisfazione: Efficienza=0,594 – Supporto dei dirigenti=0,571 – Innovazione=0,548 – Collaborazione con i colleghi=0,536 – Equità=0,528 – Sicurezza=0,402.

3.1 Lo scenario di riferimento

I risultati della ricerca sul *benessere organizzativo*, illustrati nel capitolo precedente, fanno emergere diversi temi di riflessione. Le persone intervistate hanno evidenziato una percezione diversa della propria organizzazione, delle relazioni e, in generale, del proprio lavoro in base alla qualifica, al genere, al tipo di contratto, alla collocazione geografica, ecc. Questo ci fa capire che considerare il pubblico impiego come un'unica e indistinta realtà non permette di cogliere la ricchezza e la complessità delle singole amministrazioni, caratterizzate da contributi professionali differenti, offerti da persone che hanno mostrato motivazioni e attese diversificate ma che hanno un'alta considerazione del proprio lavoro.

Nella maggioranza dei casi, tuttavia, queste stesse persone sentono di non essere valorizzate dall'organizzazione a cui appartengono, che viene spesso considerata come lontana dalle proprie aspirazioni e con la quale stentano ad identificarsi. Quest'ultimo è un dato su cui riflettere, in quanto è provato che le persone, per lavorare in maniera *proattiva* e non aderire in maniera formale alle regole di convivenza organizzativa, devono essere animate da un forte sentimento di appartenenza alla propria organizzazione e dividerne valori e *mission*.

Le persone vogliono partecipare alla vita organizzativa ed essere coinvolte nelle sfide che l'amministrazione deve intraprendere. Chiedono di essere ascoltate in merito ai propri bisogni e alle proprie opinioni, dichiarando di essere pronte a mettere a disposizione il proprio patrimonio di competenze che, come si è visto nel capitolo precedente, si fonda su un alto potenziale di conoscenze (si pensi che oltre il 70% di essi è in possesso di diploma superiore o di laurea). Un patrimonio che può essere messo a frutto per la risoluzione delle criticità organizzative, a patto che nelle organizzazioni si creino le condizioni necessarie a favorire la partecipazione e a far emergere i contributi di tali risorse.

Affrontare le problematiche evidenziate da tale scenario non è facile. Anche per questa ragione la maggior parte delle amministrazioni che hanno portato a termine la ricerca hanno avuto una certa diffi-

coltà ad avviare le azioni di intervento organizzativo e, in generale, a gestire la complessità del quadro delineato. Ciò ha fatto sì che le richieste pervenute da parte delle amministrazioni, di proseguire le attività, siano diventate nel tempo sempre più numerose.

L'occasione per avviare un nuovo percorso che risponda alle esigenze delle amministrazioni è offerta dall'avvio, nel 2005, del Laboratorio *competenze organizzative dei dirigenti*. L'obiettivo del Laboratorio è quello di dare continuità alle iniziative già realizzate di valorizzazione del capitale umano delle amministrazioni. Il tema oggetto di studio è *la gestione per competenze*, l'attività si concentra sulla messa a punto di un modello di direzione del personale che possa rispondere alle esigenze di valorizzazione della dimensione individuale del lavoratore in un contesto di lavoro meno burocratico, più stimolante e aperto all'innovazione. La scelta di dare particolare rilievo al ruolo della dirigenza nasce dall'analisi dei dati dell'indagine sul *benessere organizzativo*, da cui si evince che a coloro che hanno responsabilità di gestione e coordinamento è richiesto non solo di essere ottimi professionisti e di contribuire alla formulazione e alla valutazione delle politiche pubbliche, ma anche di guidare, motivare e valorizzare i propri collaboratori, di contribuire al miglioramento del clima organizzativo, di saper valutare con correttezza il lavoro degli altri, di influenzare in senso positivo i comportamenti organizzativi; di possedere, insomma, l'insieme di caratteristiche che distingue un *buon capo*. In questa ottica, il Laboratorio si rivolge non soltanto ai responsabili del personale e dello sviluppo organizzativo, ma anche a chi è chiamato a dirigere unità organizzative e, in generale, a chi è interessato a conoscere e utilizzare un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane.

Come di consueto, l'elaborazione dei contenuti avviene attraverso un percorso fatto di incontri e di scambi di informazioni con esperti e rappresentanti di amministrazioni e con la produzione di un Manuale che contiene le indicazioni metodologiche per affrontare il tema delle competenze dei dirigenti pubblici e il rapporto tra gli strumenti di gestione e sviluppo delle competenze e le altre leve del *management*.

3.2 Il Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo

A conclusione del Laboratorio *competenze organizzative dei dirigenti* hanno inizio le attività di preparazione del nuovo Cantiere di innovazione che, secondo la metodologia descritta¹¹, dovrà proporre su vasta scala il modello messo a punto dalla sperimentazione iniziale e, nello stesso tempo, dare risposta alle tante richieste provenienti dalle amministrazioni di proseguire il percorso sul *benessere organizzativo*.

Non è facile scegliere il tipo di attività da proporre: il lavoro fin qui compiuto, come si è visto, ha portato alla luce problemi da affrontare, dinamiche da presidiare, progetti e politiche da sviluppare,

¹¹ Cfr. Capitolo 1, Scheda 3.1.

competenze da costruire nei luoghi di lavoro. Il dilemma è: *da dove iniziare? A che livello di intervento collocare la sperimentazione?*

Considerando l'arco temporale entro cui il Cantiere può operare (meno di un anno), i responsabili del Cantiere¹² decidono di scegliere come oggetto della sperimentazione, un intervento di tipo *operativo*, affidato a *gruppi di miglioramento*¹³.

L'orientamento è quello di proporre un lavoro di sperimentazione delle competenze di ascolto, funzionali alla valorizzazione delle persone e del lavoro, da svolgersi all'interno di Unità organizzative ristrette, in cui *capi* e *collaboratori* si confrontino e collaborino per il miglioramento del clima e delle *performance* nel proprio settore lavorativo. Il *focus* dell'attività del Cantiere è quello di rilevare e sviluppare le competenze di ascolto, agite e attese, all'interno dei gruppi di lavoro. Da questi temi nasce la denominazione di Cantiere sulle competenze per l'*ascolto organizzativo*.

Il lavoro di ideazione nel nuovo Cantiere parte da un assunto di base: il *benessere organizzativo* è una dimensione al contempo semplice e complessa; non si tratta di *pensare* il benessere bensì di *farne esperienza*. Ci sono in gioco le dimensioni emotive del rapporto tra persone e organizzazione e, dunque, non si può pensare di realizzare una positiva convivenza organizzativa senza dare spazio alla dimensione emozionale del lavoro. Per questo motivo in fase di progettazione del nuovo Cantiere si è deciso di puntare con forza sull'ascolto e sul suo sviluppo organizzativo: soltanto l'ascolto crea un luogo nell'organizzazione che si *prende cura* della dimensione emozionale e che rende vitale il senso di partecipazione e di finalità nel rapporto tra persone e lavoro. Si può dedicare tempo ed energie al miglioramento tecnico e tecnologico ma non si deve rischiare di perdere contatto con la qualità delle nostre relazioni.

La progettazione, i contenuti e la metodologia delle attività da proporre sono elaborati in *team*, dai responsabili del Cantiere e da due esperti di *counseling di processo*. Ci si orienta verso questo approccio poiché il *counseling di processo* rappresenta un approccio teorico e un sistema di tecniche per la relazione d'aiuto e lo sviluppo delle potenzialità delle persone e appare come la scelta più appropriata¹⁴.

Coerentemente con quest'approccio, la decisione condivisa del *team* di lavoro è quella di dare avvio ad una sperimentazione che metta in grado le persone di *sperimentare l'ascolto* e di *costruire le competenze di ascolto* nell'ambito delle proprie amministrazioni. La sperimentazione avviene attraverso la costituzione dei Circoli di *ascolto organizzativo*, luoghi di incontro e di confronto sui temi sopra descritti.

3.3 La struttura dei Circoli di ascolto organizzativo

I Circoli di *ascolto organizzativo* sono il frutto di un lavoro di progettazione, molto puntuale e preciso, basato su due principali obiettivi: proporre ai gruppi di lavoro temi di confronto e attività, funziona-

¹² I Responsabili del Cantiere hanno avuto in precedenza lo stesso ruolo nell'ambito delle sperimentazioni proposte sul tema del benessere organizzativo (Laboratorio, Cantiere di innovazione, Kit).

¹³ Cfr. Capitolo 2, pag. 28.

¹⁴ Cfr. Scheda 1.3.

li alla realizzazione di un modello di lavoro che dia rilievo all'ascolto, alla valorizzazione, all'individuazione delle criticità dell'ambiente di lavoro e alla ricerca di soluzioni condivise e mettere a punto una metodologia e strumenti di lavoro che agevolino il compito dei *facilitatori* e contribuiscano alla coesione dei gruppi.

Il presente paragrafo è dedicato alla presentazione degli aspetti principali di tale modello ed è rivolto, in particolare, a tutti coloro che vorranno sperimentare il percorso dei Circoli di *ascolto organizzativo*.

Vengono presentati: la configurazione dei Circoli, la figura del *facilitatore*, la selezione dei partecipanti, la gestione operativa delle attività, una breve sintesi delle tematiche sviluppate in ogni incontro. La presentazione sarà, successivamente, integrata dalla descrizione ampia e dettagliata dei temi e delle attività degli incontri, ai quali sarà dedicato il prossimo capitolo.

La configurazione dei Circoli

I Circoli di *ascolto organizzativo* sono un luogo e un metodo di incontro in cui persone appartenenti allo stesso settore lavorativo, o provenienti da ambiti e funzioni diverse, hanno l'occasione di condividere esperienze, analisi, ipotesi di miglioramento, progetti di sviluppo, allo scopo di far aumentare il livello di partecipazione di tutta l'organizzazione rispetto a una nuova visione relazionale del lavoro. Partecipare a un Circolo di *ascolto organizzativo* è di per sé un'occasione di crescita personale e, allo stesso tempo, un momento di acquisizione di strumenti concreti per generare azioni di cambiamento positivo all'interno di tutto il sistema. Il buon funzionamento dei Circoli di ascolto riesce a garantire una prospettiva duratura di miglioramento quando genera una forte risonanza capace di coinvolgere e contagiare positivamente persone e processi organizzativi.

Per facilitare questo processo di risonanza è necessario adottare un modello di lavoro che riesca a sostenere l'azione dei Circoli. Per questo motivo, la sperimentazione utilizza il metodo di *facilitazione dei gruppi*, che nasce dall'applicazione del *counseling di processo* in ambito lavorativo (Scheda 1.3).

Scheda 1.3 Il Process counseling

Il *counseling* di processo (*Process Counseling*) è uno degli orientamenti epistemologici del *counseling* e rappresenta un approccio teorico e un sistema di tecniche per la relazione di aiuto e lo sviluppo delle potenzialità delle persone in differenti ambiti. Il *counseling* trova spazio sia in ambito di sviluppo personale che nelle situazioni professionali in cui la relazione rappresenta il fattore fondamentale per il benessere degli individui. È interessante esplicitare i principali contesti di sperimentazione:

- La relazione di consulenza individuale orientata alla crescita personale e a percorsi di supporto in determinate condizioni di difficoltà e disagio.

- La realizzazione di gruppi di incontro in un'ottica di sviluppo individuale e relazionale.
- La consulenza organizzativa per la valorizzazione delle risorse umane in differenti contesti (aziendali, sportivi, formativi, sociosanitari, ecc.).
- La formazione come percorso di apprendimento centrato sulla persona e sull'esperienza.

Osservando il percorso generale di sviluppo del *counseling*, possiamo dire che si tratta di un insieme di abilità, atteggiamenti, tecniche per *aiutare le persone ad aiutarsi*. Partendo dal presupposto che una persona ha già in sé le risorse necessarie, si propone di creare le condizioni per farle emergere.

La nascita ufficiale del *counseling* risale agli anni cinquanta negli Stati Uniti, ad opera dello psicologo Carl Rogers, che ha teorizzato *l'approccio centrato sulla persona*.

In tale tipo di colloquio l'attenzione del *counselor* va focalizzata sulla persona, prima che sul suo problema, e sulla qualità del rapporto umano.

Negli anni settanta il *counseling* si diffonde in Europa, in particolare in Gran Bretagna, sia come servizio di orientamento, sia come strumento di supporto nei servizi sociali e nel volontariato.

Negli anni ottanta arriva in Italia, ma la diffusione vera e propria avviene nel decennio successivo. Fin dall'inizio si rivela un termine di non facile traduzione e pertanto viene adottato nella originaria forma inglese. Il rapporto di *counseling* è una situazione in cui calore umano, accettazione obiettiva e assenza di ogni coercizione o pressione personale da parte di un *counselor* permette l'espressione più libera di sentimenti, pensieri ed esperienze.

Ciò presuppone il rispetto di determinati principi che possono essere riassunti nei seguenti quattro punti:

- Un atteggiamento di interesse aperto, privo di pregiudizi, di incoraggiamento all'espressione spontanea dell'altro.
- Un atteggiamento non giudicante.
- Un atteggiamento non direttivo.
- Un'intenzione di comprendere l'altro nel suo universo soggettivo per far emergere le risorse profonde della persona.

L'elemento fondamentale del modello è certamente la capacità di ascolto: l'ascolto di se stessi e degli altri come punto di partenza fondamentale per il miglioramento della persona, del gruppo, dell'organizzazione. Ogni vera innovazione nasce ed è possibile oggi, secondo l'orientamento del *counseling*, a partire dalla qualità dell'ascolto.

Il *Process Counseling*, così come è stato sviluppato in termini teorici e pratici dalla SPC (Scuola di *Process Counseling*), si collega ad alcune esperienze recenti di ampliamento della relazione di aiuto, in particolare alla visione della *Deep Democracy* di Arnold Mindell e alle teorie sociali e psicologiche di Ken Wilber. Il cuore del modello è rappresentato dalla possibilità di sperimentare il tema centrale del *counseling* di processo, la manifestazione del sé della persona, anche come dimensione di sviluppo dell'organizzazione. In questa ipotesi, il tentativo è quello di proporre le abilità specifiche delle relazioni di *counseling* come modello di facilitazione in grado di sostenere la qualità delle relazioni nei contesti sociali e organizzativi.¹⁵

¹⁵ Per approfondimenti sul *Process Counseling*, rinviamo ai due testi sul tema: A. Rinaldi, P. Callegari *Scoprire e vivere il sé profondo. Manuale di Process Counseling*, Forum Udine 2005; A. Rinaldi, N. Gaiarin, E. Folchini, *Counseling per manager* Guerini, Milano 2005.

L'avvio dei Circoli di ascolto organizzativo

Per rendere pienamente efficace l'attività di un Circolo di *ascolto organizzativo* è importante che siano presenti alcune caratteristiche preliminari:

- l'attività del Circolo deve essere individuata e supportata da una figura di responsabilità dirigenziale;
- se opportuno questa figura partecipa direttamente alle attività del Circolo, in caso contrario garantisce un supporto organizzativo per il buon svolgimento dei lavori;
- all'interno di ogni Circolo è prevista la figura centrale di un *facilitatore*;
- il *facilitatore* potrebbe essere il dirigente stesso oppure essere individuato sulla base delle caratteristiche di seguito presentate;
- in ogni caso il *facilitatore* deve partecipare ai seminari di formazione previsti dal Cantiere.

Il ruolo del Facilitatore

Come si è detto, i Circoli di *ascolto organizzativo* prevedono la presenza attiva e il supporto di un *facilitatore* che abbia sempre presente il duplice obiettivo di lavoro: da un lato raggiungere risultati di analisi concreti e specifici, dall'altro garantire la qualità delle relazioni e le modalità di lavoro all'interno del gruppo.

Lo scopo del *facilitatore* non è soltanto presentare i temi di lavoro e i punti di discussione da toccare all'interno dei Circoli (livello del contenuto), ma anche quello di applicare all'interno dei singoli incontri un modello di lavoro centrato sulla valorizzazione delle competenze di *ascolto organizzativo* (livello del processo). Affinché un Circolo di *ascolto organizzativo* sia efficace e generi un percorso di cambiamento positivo più ampio all'interno dell'organizzazione è fondamentale che applichi in primo luogo al suo interno un processo relazionale positivo basato sulla connessione *empatica* tra i partecipanti.

Il *facilitatore* si prende cura di tutte le fasi del processo di lavoro:

- creazione del gruppo di persone che attivano il Circolo di *ascolto organizzativo*;
- presentazione e utilizzo del *kit* di facilitazione previsto dalla sperimentazione;
- cura del *setting* di lavoro in termini di definizione degli spazi e dei tempi più indicati per un efficace funzionamento del Circolo;
- gestione del contatto operativo tra il Circolo e i responsabili del Cantiere di innovazione;
- utilizzo delle schede di lavoro e di *reporting* previste dalla sperimentazione;
- supervisione del livello di integrazione tra il Circolo di *ascolto organizzativo* e l'organizzazione nel suo complesso.

Per ogni Circolo, il *facilitatore* utilizza i materiali a disposizione e aiuta il gruppo a focalizzare i contenuti della riflessione come indicati dalle schede di ogni incontro. Per svolgere al meglio le attività previste dalla sperimentazione è importante che il *facilitatore*, all'interno dell'organizzazione, abbia un ruolo di appartenenza tale da permettergli di portare avanti la creazione di un Circolo di *ascolto organizzativo* coerentemente con le caratteristiche e le problematiche specifiche del contesto di sperimentazione. Inoltre, è utile che il *facilitatore* abbia alcune competenze fondamentali, quali:

- capacità di apertura rispetto al cambiamento e allo sviluppo organizzativo;
- orientamento al lavoro di gruppo e alla condivisione delle esperienze;
- capacità di ascoltare *empaticamente* e comunicare efficacemente in un contesto di relazione di gruppo;
- capacità di realizzare una mediazione positiva all'interno dei gruppi di lavoro sia rispetto alle componenti cognitive che emotive;
- capacità di realizzare processi di sintesi efficace del lavoro;
- capacità di gestire efficacemente l'organizzazione delle attività del Circolo;
- possesso di una visione d'insieme sui diversi livelli di relazione all'interno del progetto e dell'organizzazione.

La scelta del *facilitatore* può essere un'ottima occasione per valorizzare competenze relazionali e di ascolto già presenti all'interno dell'organizzazione. Si potrebbe, infatti, riconoscere e stimolare l'utilizzo di tali competenze in persone che abbiano già svolto un percorso di formazione personale e professionale sui processi relazionali e sullo sviluppo personale e organizzativo.

I partecipanti

Uno dei primi passi fondamentali per la creazione del Circolo di *ascolto organizzativo* è l'individuazione dei partecipanti. I partecipanti possono essere individuati attraverso differenti modalità:

- persone che lavorano all'interno di uno stesso settore/ufficio;
- persone di differenti uffici/settori che lavorano all'interno degli stessi processi organizzativi;
- persone che lavorano insieme all'interno di progetti speciali;
- persone che, pur non lavorando a stretto contatto, sono accomunate da forte motivazione e risonanza rispetto al tema del progetto.

Le caratteristiche ideali - in termini di motivazione, di abilità relazionali e di obiettivi di sviluppo personale - per partecipare a un Circolo di ascolto sono:

- forte orientamento all'ascolto *empatico*,
- attenzione a tutte le componenti della relazione,

- disponibilità al confronto positivo con se stessi e con gli altri,
- apertura verso il cambiamento,
- propensione al lavoro di gruppo e alla condivisione delle esperienze,
- visione d'insieme sui diversi livelli di relazione all'interno dell'organizzazione.

Infine, per quanto riguarda la modalità più adatta per coinvolgere le persone interessate e disponibili a dare vita al Circolo di *ascolto organizzativo*, il *facilitatore* potrebbe scegliere tra le seguenti soluzioni:

- coinvolgere i responsabili dei vari settori per condividere gli obiettivi della sperimentazione e per individuare risorse particolarmente adatte a far parte del team di lavoro;
- organizzare presentazioni per i diversi uffici in modo da garantire un buon livello di consapevolezza rispetto al progetto e per favorire la partecipazione e il coinvolgimento delle persone interessate;
- diffondere attraverso i sistemi di comunicazione interna le notizie relative alla sperimentazione;
- verificare le precedenti attività formative attivate all'interno dell'amministrazione su tematiche relazionali e di miglioramento per offrire una prospettiva di continuità e di applicazione ai partecipanti.

La gestione operativa dei Circoli di ascolto

Come si è detto, l'organizzazione operativa dei Circoli di *ascolto organizzativo* comporta un notevole impegno da parte dei *facilitatori*. Ci sono, infatti, alcuni compiti preliminari all'inizio delle attività che è necessario presidiare con attenzione. Di seguito, vengono proposti alcuni consigli sulla gestione degli aspetti operativi più importanti della sperimentazione.

Definire il numero di partecipanti

È consigliabile creare un Circolo di *ascolto organizzativo* formato da un numero di persone variabile tra le 6 e le 10 unità. All'interno della singola amministrazione potrà essere individuato un numero più ampio di *facilitatori* e conseguentemente si potranno attivare più Circoli.

Individuare e organizzare gli spazi

È importante che il Circolo si attivi in un contesto adeguato che favorisca la tranquillità del dialogo e la riflessione serena. Per esempio, potrebbe essere utile organizzare gli incontri in uno spazio accogliente e luminoso, disponendo le sedie in cerchio, in modo da favorire la comunicazione.

Definire gli incontri

La sperimentazione è stata ideata prevedendo un impegno complessivo per ciascun Circolo di circa 20 ore. La distribuzione indicata

dai responsabili del Cantiere è di dieci incontri della durata di due ore ciascuno.

In ogni caso, sia il numero degli incontri che la durata delle sessioni potrà essere personalizzata in funzione delle esigenze specifiche di ciascun Circolo. L'obiettivo fondamentale è quello di mantenere la struttura del piano di lavoro e delle attività previste.

Gli incontri sono stati progettati per una durata orientativa di due ore a sessione. In ogni caso, la durata degli incontri è strettamente legata alle dinamiche del gruppo e al livello di coinvolgimento dei partecipanti.

Sostenere la comunità virtuale dei facilitatori

Uno degli obiettivi centrali della sperimentazione è la creazione di una comunità virtuale di Facilitazione che possa diventare il luogo di condivisione di esperienze, attività, materiali, informazioni, risultati ecc. È importante sostenere questa comunità attraverso processi di scambio e di comunicazione in tempo reale tra i Circoli, usufruendo del sito del Programma Cantieri.

Gli incontri dei Circoli di ascolto organizzativo

Il programma delle attività previste per i Circoli di *ascolto organizzativo* è supportato da un *kit* di lavoro che consente ai *facilitatori* di costruire e sperimentare, passo dopo passo, un metodo di facilitazione per la conduzione dei gruppi. Il *Kit*, di cui si parlerà ampiamente nel capitolo successivo, prenderà in considerazione i dieci incontri della sperimentazione. Di seguito, viene proposta una sintesi delle tematiche sviluppate in ogni incontro

• Il patto d'ascolto

(1° incontro): il *facilitatore* presenta al gruppo le finalità e le attività previste dal progetto. Il gruppo lavora sulla propria identità definendo in modo condiviso la mappa dei comportamenti dell'*ascolto organizzativo*.

• Valorizzazione delle persone e del lavoro

(2° incontro): il gruppo lavora sul tema identificato in fase di progettazione del Cantiere e comune a tutti i Circoli. In questo incontro i partecipanti, utilizzando tecniche di visualizzazione, lavorano sull'elaborazione di un'immagine positiva legata a un contesto di lavoro in grado di valorizzare le persone.

• Le dinamiche critiche: ascolto e trasformazione

(3° e 4° incontro): a questo punto il gruppo affronta un passaggio fondamentale, vale a dire l'individuazione e la comprensione delle dinamiche critiche che oggi ostacolano la realizzazione dei processi di valorizzazione delle persone nel lavoro. Per favorire il raggiungimento di un livello di consapevolezza profonda, il gruppo viene aiutato a costruire una mappa delle criticità e a individuare i livelli di respon-

sabilità importanti per attivare un successivo progetto di miglioramento. In questa fase, il gruppo lavora sia sulla responsabilità della persona sia sulla responsabilità organizzativa e gestionale.

- *Il cerchio dei valori: una mappa di valori e comportamenti per lo sviluppo*

(5° e 6° incontro): dopo aver elaborato alcune dinamiche critiche importanti, in queste sessioni il gruppo lavora su una visione di sviluppo e cerca di mettere a fuoco i valori e le azioni concrete che possono consentire di realizzare un processo autentico di valorizzazione delle persone e del lavoro.

- *Competenze per l'ascolto organizzativo*

(7° incontro): il Circolo si concentra sull'analisi di un set di competenze per l'*ascolto organizzativo* e individua le competenze di maggiore valore strategico per la propria realtà di riferimento.

- *Progetti di sviluppo e valutazione*

(8° incontro): dopo aver individuato le competenze centrali per realizzare concretamente il processo di *ascolto organizzativo* all'interno della propria organizzazione, il gruppo si concentra sul creare un piano di sviluppo per far aumentare il livello di tali competenze. In questa fase, viene fornita una griglia di individuazione delle azioni concrete e delle metodologie più adatte a far crescere il livello di competenza del settore e/o dell'organizzazione rispetto all'*ascolto organizzativo*.

- *La valutazione del Circolo*

(9° incontro): il gruppo, attraverso la compilazione di un questionario, esprime una valutazione della sperimentazione rispetto alla proposta formativa, al miglioramento delle relazioni, all'accrescimento dei saperi, allo sviluppo delle competenze di ascolto, alla modifica di alcuni comportamenti.

- *Lo sviluppo del Circolo*

(10° incontro): con questa sessione finale di lavoro, il gruppo si concentra su una prospettiva di sviluppo del Circolo all'interno della propria organizzazione, ipotizzandone la collocazione, il percorso e gli attori coinvolti.

4. Guida alla realizzazione degli incontri

Dopo aver illustrato la configurazione e gli aspetti caratterizzanti dei Circoli di *ascolto organizzativo*, nel presente capitolo sarà presentata la metodologia di conduzione degli incontri e la *Guida del Facilitatore*, uno strumento che ha supportato i *facilitatori* nello svolgimento delle attività. La Guida è divisa in dieci sezioni (tante quanti sono gli incontri), ognuna delle quali è così articolata:

- *parte introduttiva*, in cui si delineano i contenuti e gli obiettivi di ogni incontro;
- *note di facilitazione* ovvero *box* di approfondimento che aiutano i *facilitatori* nella gestione delle attività;
- *schede* per i lavori di gruppo. Costituiscono il materiale ad uso dei partecipanti, che il *facilitatore* riproduce e distribuisce ai membri del gruppo per facilitare le attività previste da ogni incontro.

4.1 La facilitazione dei gruppi di lavoro: il modello GIG (Gestione Informazioni dei Gruppi)

Questa prima sezione è dedicata alla presentazione della metodologia di lavoro che il *facilitatore* può attuare all'interno dei Circoli di *ascolto organizzativo*. Ogni incontro dei Circoli ha alcune tematiche e obiettivi specifici, ma prima di questo è importante che l'incontro si svolga efficacemente in termini di relazioni comunicative tra i partecipanti.

Il modello di facilitazione proposto come strumento da utilizzare all'interno dei circoli è il **GIG** (Gestione Informazione dei Gruppi)¹⁶. Si tratta di un modello flessibile messo a punto nell'ambito del *Process Counseling*, che consente di creare le condizioni per un lavoro di *team* efficace ed ecologico dal punto di vista delle relazioni. Se ogni situazione di gruppo può far sorgere criticità di tipo relazionale che, a lungo andare, portano i partecipanti a vivere una situazione di vera e propria sofferenza (causata tra l'altro da una comunicazione confusa, da atteggiamenti improntati alla prevaricazione, dal mancato rispetto dei ruoli, dall'emergere dei tratti caratteriali di alcuni, da spaccature e

¹⁶ Per una presentazione più approfondita di questo modello di facilitazione si veda A. Rinaldi, *Counseling e Formazione*, Kappa Vu, Udine 2001.

conflitti), un modello di facilitazione di processo deve per prima cosa garantire un allineamento del gruppo in funzione degli obiettivi da raggiungere, per poi creare le condizioni – in termini di clima relazionale – favorevoli all’instaurarsi di una comunicazione fluida e paritaria. Il modello **GIG**, in quanto modalità di lavoro duttile e adattabile a diversi contesti di intervento, rappresenta perciò un strumento estremamente utile per chi si occupa, anche per la prima volta, di facilitazione di gruppi.

Nei diversi incontri dei Circoli, il metodo di lavoro di gruppo prevede i seguenti processi e fasi di lavoro:

- *Il ruolo del Facilitatore*

Il *facilitatore* ha a disposizione per ogni incontro previsto il materiale di lavoro progettato per favorire passo dopo passo le attività del Circolo. All’interno vi troverà alcune linee guida per gestire l’incontro che potrà sviluppare secondo la propria sensibilità ed esperienza. In ogni sezione trova anche le note di facilitazione: suggerimenti di metodo, specifici rispetto ad alcune dinamiche centrali e connesse alla particolare tematica trattata all’interno del gruppo. Ogni sezione contiene inoltre le schede di lavoro da utilizzare concretamente in termini di esercizi e attività pratiche. Nella creazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* ha un ruolo fondamentale l’intenzione con cui il *facilitatore* affronta il lavoro. È la chiarezza di questa motivazione interiore che consente al *facilitatore* di essere efficace nell’aiutare i gruppi, nel generare risultati concreti e nel garantire una continuità che renda vivo il processo di lavoro all’interno della singola organizzazione.

- *Comprensione dell’obiettivo dell’incontro*

In questa fase il *facilitatore* introduce il l’obiettivo specifico previsto per ogni Circolo e aiuta il gruppo a comprendere lo scopo dell’attività. Molto spesso, una delle problematiche che limitano l’efficacia dell’*ascolto organizzativo* è proprio la mancata comprensione dell’obiettivo e l’improvviso esplodere di una discussione casuale ed emotivamente centrata su tematiche molto legate al vissuto soggettivo di alcuni dei partecipanti.

- *Preparazione individuale*

In questa fase il *facilitatore* aiuta i singoli componenti del gruppo a interiorizzare l’obiettivo e il significato dell’attività. Durante un *meeting di ascolto organizzativo* è particolarmente significativo cominciare il lavoro a partire da un momento di silenzio e riflessione condivisa. È proprio la nostra capacità di stare in un silenzio partecipato che costituisce quella dimensione di esperienza da cui nasce il vero ascolto all’interno dei gruppi. Quante idee importanti rimangono nella mente delle persone proprio perché non è attiva una dimensione di ascolto reale all’interno dell’organizzazione.

- *Ascolto e raccolta delle esperienze e dei punti di vista dei partecipanti*

In questa fase il *facilitatore* e aiuta il gruppo a realizzare un momento di ascolto *empatico* e non valutativo delle esperienze e dei punti di vista elaborati nella fase precedente dalle persone. Per ottenere un buon risultato il *facilitatore* chiede ai partecipanti di esporre il proprio punto di vista in modo sintetico e senza aggiungere commenti di rinforzo positivo, si tratta semplicemente di mettere il proprio punto di vista al centro del tavolo senza tentare di convincere il gruppo della validità del ragionamento. Da parte sua, il gruppo si impegna ad ascoltare semplicemente e fino in fondo la prospettiva di ogni partecipante. Questa fase è importante anche per equilibrare le differenze caratteriali che spesso portano le persone a partecipare in modo non efficace alle riunioni:

- alcuni sono portati ad occupare molto spazio del processo;
- altri a parlare poco e a rimanere ai margini in una posizione di sicurezza;
- altri ancora a limitarsi a confermare i punti di vista espressi da chi ha maggiore facilità d'espressione di fronte al gruppo.

Nel caso in cui sia necessario un chiarimento linguistico che consenta al gruppo di capire meglio il punto di vista espresso, il *facilitatore* riformula le esperienze comunicate dai partecipanti. Al termine di questa fase il *facilitatore*, utilizzando le schede di lavoro previste da ogni singolo incontro, tiene traccia di tutto ciò che emerge dal gruppo durante il processo.

- *Sintesi e compilazione delle schede di lavoro*

In questa fase il *facilitatore* dovrà andare a compilare le schede relative all'obiettivo specifico dell'incontro. È molto importante che il *facilitatore* aiuti il gruppo a utilizzare un modello decisionale positivo e non legato alla difesa di posizioni personali. Per questo motivo il *focus* non sarà la discussione dei punti di vista delle persone ma la pura analisi delle idee emerse in relazione all'obiettivo di lavoro. Il criterio di analisi e sintesi consiste nel verificare se le idee espresse sono sufficientemente specifiche e coerenti rispetto all'obiettivo.

Il *facilitatore*, se lo riterrà utile, potrà utilizzare questa metodologia per la gestione di tutti gli incontri e ogni volta che si troverà a dover facilitare una sessione di lavoro di gruppo.

4.2 Primo incontro: Il patto d'ascolto

Il Circolo di ascolto organizzativo

All'inizio del primo incontro operativo il *facilitatore*, traendo spunto dalle schede di presentazione del progetto, presenta le finalità e la struttura del percorso rispondendo ad alcune domande fonda-

mentali: Perché i Circoli di *ascolto organizzativo*? Cosa sono i Circoli? Che cos'è il modello di facilitazione per l'*ascolto organizzativo*?

Dopo aver concluso la presentazione generale delle attività, il *facilitatore* invita ogni partecipante a presentarsi ai colleghi e a condividere il motivo per cui ha scelto di prendere parte al progetto. Man mano che si svolge la condivisione delle risposte il *facilitatore* utilizza le schede sotto riportate per tenere traccia degli elementi centrali del processo comunicativo.

Note di facilitazione

In questa fase il facilitatore cerca di favorire un momento di partecipazione e di condivisione libera delle motivazioni e delle esperienze che hanno portato i partecipanti a far parte del Circolo.

Si tratta di far emergere le aspettative dei partecipanti rispetto al Circolo e di stimolare le persone a riflettere sul contributo che intendono dare al percorso in termini di impegno e di risorse.

Scheda 1. Quali sono le aspettative rispetto al Circolo e quali i contributi personali in termini di impegno e risorse?

Aspettative	Contributo personale

Pensando al contesto professionale di riferimento, il *facilitatore* aiuta il gruppo a chiedersi in che modo questo progetto di *ascolto organizzativo* potrebbe essere utile e potrebbe rappresentare una risorsa di cambiamento positivo.

Note di facilitazione

In questa fase il facilitatore cerca di far emergere concretamente alcuni esempi di potenzialità percepite dai partecipanti rispetto alle attività del Circolo. Potrebbe dunque far emergere prospettive concrete realizzabili a partire dalle attività del Circolo:

- migliorare e sviluppare le relazioni interpersonali attraverso un percorso di condivisione;

- *elaborare e sperimentare modelli di ascolto, comunicazione e partecipazione all'interno dei gruppi di lavoro;*
- *creare un centro di aggregazione in grado di sviluppare percorsi di valorizzazione professionale e culturale;*
- *organizzare attività e iniziative per la valorizzazione e lo sviluppo delle persone e del lavoro.*

Il valore dell'ascolto organizzativo

Il *facilitatore* in questa fase aiuta il gruppo a riflettere sul significato profondo dei Circoli: mettere in pratica l'*ascolto organizzativo* e riconoscere la sua importanza nei contesti professionali. Questo passaggio è particolarmente importante per creare le condizioni affinché le aspettative e i contributi personali emersi all'inizio dell'incontro possano realizzarsi pienamente. È fondamentale soffermarsi sul rischio che si corre nel dare per scontata l'importanza del processo di ascolto nelle relazioni personali e professionali. Essere teoricamente tutti d'accordo sul ruolo decisivo dell'ascolto non sempre ci porta a dare la giusta attenzione alla messa in pratica del concetto rispetto a tutte le urgenze che caratterizzano la nostra dimensione professionale. Per questo è importante portare i partecipanti a riflettere sui comportamenti e sulle azioni concrete che traducono realmente l'ascolto in una pratica di relazione nella vita quotidiana.

Note di facilitazione

Dopo aver introdotto le finalità del progetto, il facilitatore aiuta il gruppo a trovare un'identità di lavoro comune attraverso la condivisione di esperienze inerenti i temi centrali dell'ascolto organizzativo. In questa sessione il facilitatore può iniziare a utilizzare il metodo di gestione dei meeting (GIG - Facilitazione dei gruppi) per creare una mappa di esperienze significative e di comportamenti di relazione che il gruppo si impegnerà ad attuare. In modo ancor più specifico, per far lavorare il gruppo sull'esperienza dell'ascolto, il facilitatore potrebbe utilizzare alcune domande chiave per far emergere concretamente le esperienze dei partecipanti.

Ad esempio:

Pensa a qualcuno che secondo te non ti ascolta:

Da che cosa lo capisci?

Che effetto ti fa parlare con questa persona?

Pensa a qualcuno che ti ascolta con attenzione:

Da che cosa lo capisci?

Che cosa provi parlando con lui/lei?

Cerca di ricordare un'occasione recente nella quale non sei stato/a o non hai ascoltato:

Come è finita?

Scheda 2. Che cosa abbiamo imparato fino ad oggi nella nostra esperienza personale e professionale sul senso e sull'importanza del vero ascolto?

Scheda 3. Quali sono i comportamenti che formano un modello di ascolto empatico ed efficace, consapevole di sé e dell'altro che ci impegniamo ad attuare all'interno del circolo?

Dopo aver costruito una sorta di dichiarazione di intenti che il gruppo ha deciso di attuare in termini di comportamenti relazionali, il *facilitatore* conclude la prima sessione di lavoro introducendo l'incontro successivo.

Dal momento che nella sessione successiva il gruppo andrà a lavorare sul tema della *Valorizzazione delle persone e del lavoro - VPL*, tema chiave del progetto, è importante che i partecipanti si preparino iniziando ad osservare quali impatti può avere la mancanza di *ascolto organizzativo* sui processi operativi e sulla qualità delle relazioni interpersonali.

4.2 Secondo incontro: Valorizzazione delle persone e del lavoro

Il *facilitatore* introduce l'obiettivo di questo incontro: entrare in contatto con il tema centrale del percorso sull'*ascolto organizzativo*, che è la valorizzazione delle persone e del lavoro. Non si tratta di un tema come un altro, ma di una sfida che ci coinvolge ogni giorno nel tentativo di creare un nuovo equilibrio tra la centralità della persona e lo sviluppo dell'organizzazione. L'*ascolto organizzativo* è soprattutto

ascolto delle risorse ancora inesprese che occorre ritrovare per avere il coraggio di progettare alternative sostenibili. In questa fase è importante andare al di là di un'analisi puramente razionale basata sulle abitudini e i vincoli del passato e del presente.

In questa sessione il *facilitatore* aiuta il gruppo a utilizzare le risorse dell'immaginazione e ad entrare in contatto con i futuri possibili anche attraverso l'ascolto delle emozioni e dei desideri. Per raggiungere questo obiettivo vengono utilizzati alcuni semplici esercizi di visualizzazione ad occhi aperti.

Le tecniche di visualizzazione permettono di immaginare un futuro possibile andando al di là delle limitazioni che spesso restringono la prospettiva delle persone. In questo modo, è possibile superare i meccanismi di razionalizzazione e ritrovare le risorse progettuali contenute nell'immaginazione e nelle emozioni.

Esercizio di visualizzazione

Note di facilitazione

In questo lavoro il facilitatore aiuta i membri del gruppo a visualizzare l'immagine dell'organizzazione ideale in cui vorrebbero trovarsi in un possibile futuro.

La visualizzazione potrà essere facilmente condotta ad occhi aperti attraverso l'apposita scheda, lasciando ovviamente libero chi lo desidera di chiudere gli occhi per stimolare ulteriormente la fantasia e la capacità immaginativa. I partecipanti proveranno a immaginare l'organizzazione ideale di un futuro possibile e scriveranno su un foglio bianco tutto ciò che di positivo sarà venuto loro in mente.

In un percorso di miglioramento centrato sull'ascolto, è molto importante partire da una visualizzazione positiva, dall'utilizzo dell'immaginazione come risorsa di cambiamento e trasformazione.

Il facilitatore aiuta le persone a rimanere in contatto con la visione positiva e chiede al gruppo l'impegno di non soffermarsi sulle criticità che potrebbero essere evidenziate rispetto alle problematiche organizzative. Nell'incontro successivo, infatti, sarà dedicato molto tempo all'analisi e alla mappatura delle criticità che potrebbero ostacolare la realizzazione della visione positiva.

In questa fase, invece, similmente a quanto avviene nel percorso di un atleta, prima di raggiungere un risultato di miglioramento della performance, è fondamentale essere in grado di visualizzare l'obiettivo.

Scheda di visualizzazione

Fra qualche istante inizieremo a visualizzare come questo luogo potrebbe migliorare in un prossimo futuro possibile, fino a diventare un luogo ideale di lavoro. Proveremo a capire come ci sentiremmo a lavorare in questo luogo ideale e che cosa ci sarebbe di diverso. Ora, per prepararci alla visualizzazione, assumiamo una posizione comoda e prepariamoci ad entrare in contatto con la nostra capacità di immaginazione.

Possiamo cominciare a immaginare di essere già arrivati in un futuro possibile, mentre siamo nella nostra organizzazione ideale.

Lasciamo che le immagini emergano fluidamente nel corso dell'esercizio. Possiamo per un attimo chiederci come è fatta l'organizzazione in cui desideriamo lavorare rispondendo ad alcune domande:

... cosa possiamo vedere attorno a noi?

... cosa è cambiato in meglio nell'organizzazione?

... come sono fatti gli ambienti?

... come lavorano insieme le persone?

... come ci sentiamo dentro a questa nuova organizzazione?

... qual è stato il fattore determinante che ha portato a questo cambiamento positivo?

Mentre lasciamo che le immagini scorrano liberamente dentro di noi, possiamo cominciare a scrivere su un foglio di carta tutto quello che siamo stati in grado di visualizzare rispetto all'organizzazione ideale del futuro.

Al termine della visualizzazione il *facilitatore* conduce una sessione di condivisione raccogliendo le esperienze dei partecipanti e utilizzando alcune domande.

Note di facilitazione

Al termine della visualizzazione il facilitatore raccoglie le immagini e gli spunti emersi durante l'attività. Ad esempio il facilitatore può aiutare il gruppo a portare l'attenzione su alcuni elementi di positività specifiche quali:

- *miglioramento degli ambienti di lavoro;*
- *livello di energia e motivazione delle persone;*
- *fluidità delle relazioni;*
- *miglioramento della comunicazione tra persone e uffici, capacità di accoglienza del cliente interno ed esterno;*
- *efficace integrazione tra strumenti tecnologici e relazioni interpersonali;*
- *espressione delle risorse creative delle persone.*

Per facilitare questo processo di raccolta di informazioni significative utilizzerà la scheda seguente.

Scheda 4. Quali sono i cambiamenti positivi più significativi emersi nel corso della visualizzazione e che impatto hanno su di voi?

Positività emerse	Come mi sono sentito/a?

Dopo aver accolto tutte le esperienze dei partecipanti, il *facilitatore* porta l'attenzione del gruppo su una domanda chiave:

Scheda 5. Tra tutte le risorse che possiedo, quali mi sentirei di mettere a disposizione all'interno del mio contesto di lavoro per raggiungere il futuro che ho immaginato?

In questo modo il Circolo si chiude riportando l'attenzione sull'esperienza individuale e sottolineando l'importanza dell'impegno e della responsabilità del singolo per il benessere collettivo.

Il *facilitatore* introduce il tema dell'incontro successivo: nella sessione il gruppo cercherà di capire che cosa ostacola oggi all'interno dell'organizzazione la realizzazione di questa immagine futura. Per prepararsi a questo lavoro il *facilitatore* potrà dare ai partecipanti il compito di iniziare a riflettere su tutti quei fattori che oggi impediscono, dal punto di vista dei singoli, di creare un progetto sistematico di miglioramento.

4.3 Terzo e Quarto incontro: Le dinamiche critiche di ascolto e trasformazione

Questo incontro di lavoro è finalizzato a stimolare una riflessione di gruppo sulle specifiche dinamiche critiche che possono limitare o bloccare il processo di valorizzazione delle persone e del lavoro.

Nell'incontro precedente il gruppo ha provato a creare una visione positiva e di sviluppo per l'organizzazione. In questo incontro l'obiettivo consiste nell'individuare quelle criticità che attualmente potrebbero impedire la realizzazione di queste prospettive future. In questa fase si entra in dettaglio nell'analisi e nella *mappatura* di queste criticità.

Note di facilitazione

Il facilitatore può approfondire il concetto di dinamiche critiche spiegando che queste dinamiche rappresentano dei veri e propri meccanismi di difesa personali e organizzativi che si strutturano nel corso del tempo e che tendono a rallentare il processo di sviluppo organizzativo e, in generale, frenano le possibilità di cambiamento positivo. Quando queste dinamiche prevalgono le persone tendono a rimanere in attesa di un cambiamento esterno, sempre rimandato e mai vissuto in prima persona. Spesso, si tratta di dinamiche che rimangono implicite all'interno dell'organizzazione: tutti le

vivono ma non si crea mai un progetto per superarle. Un obiettivo importante per un Circolo di ascolto organizzativo è proprio quello di far emergere e rendere consapevoli le persone di quali siano le dinamiche prevalenti all'interno del contesto di lavoro di riferimento. I partecipanti analizzano poi le criticità relative al proprio settore lavorativo individuate durante l'incontro precedente, cercando di ricondurle a tre livelli specifici di responsabilità:

- Criticità riferite all'organizzazione
- Criticità riferite alla dirigenza
- Criticità riferite al singolo individuo

Tenere conto di questi tre livelli è importante perché le criticità presenti all'interno di un'organizzazione riguardano sempre tutte le persone coinvolte. In questo modo il gruppo elabora e comprende la connessione tra responsabilità individuale e organizzativa. Il facilitatore riporta su una lavagna le criticità emerse nella sessione precedente, utilizza il modello di facilitazione dei gruppi in modo da compilare insieme alle persone la scheda di rilevazione e mappatura delle criticità attraverso un positivo processo di comunicazione.

Se il dirigente responsabile della sperimentazione partecipa direttamente alle attività del Circolo, è molto importante dimostrare la propria disponibilità ad accogliere le critiche in un'ottica di miglioramento dei rapporti interpersonali e di lavoro.

Il modello di confronto non è finalizzato a definire delle colpe, bensì a individuare i comportamenti organizzativi che non favoriscono il benessere.

L'obiettivo comune è quello di analizzare la criticità del proprio ambiente lavorativo per arrivare a individuare possibili soluzioni e superando gli ostacoli spesso rappresentati da diverse dinamiche relazionali: pregiudizi, antipatie, malintesi, proiezioni, sfiducia, ecc.

Scheda 6. Quali sono le criticità che oggi potrebbero impedire i cambiamenti positivi emersi nel corso della visualizzazione?

Scheda 7. Mappatura della criticità

Criticità (In questa colonna si riportano le principali criticità individuate nella scheda precedente)	Area dell'organizzazione	Area della dirigenza: dirigenti, dirigenti del settore, capi funzione, coordinatori...	Area della persona

Scheda 7 Mappatura delle criticità – Esempio di compilazione

Criticità (In questa colonna si riportano le principali criticità individuate nella scheda precedente)	Area dell'organizzazione	Area della dirigenza: dirigenti, dirigenti del settore, capi funzione, coordinatori...	Area della persona
Scarsa capacità di motivazione e coinvolgimento dei collaboratori	Scarsa di attenzione e di risorse per le iniziative di 1. socializzazione 2. formazione 3. comunicazione interna	1. Mancato coordinamento dei gruppi di lavoro 2. Scarso apprezzamento di un lavoro ben fatto 3. Disattenzione verso i segnali di malessere dei dipendenti	1. Scarsa precisione nel lavoro 2. Scarsa disponibilità a mettersi in gioco per migliorare le proprie competenze 3. Diffidenza verso il proprio capo

4.4 Quinto incontro: Il cerchio dei valori

Da questa fase in poi il gruppo inizierà un percorso di elaborazione che, a partire dall'analisi delle dinamiche critiche che sono emerse nell'incontro precedente, lo porterà a individuare alcune prospettive di miglioramento. È fondamentale, per iniziare a confrontarsi in modo consapevole con il tema del miglioramento, definire con chiarezza l'obiettivo.

Per definire degli obiettivi di miglioramento e di sviluppo organizzativo, è importante in prima battuta raggiungere una forte consapevolezza riguardo a ciò che consente di raggiungere il risultato prefissato: la consapevolezza dei valori e la definizione dei comportamenti che traducono questi valori in realtà concrete e agite nell'orga-

nizzazione. In questa fase, il *facilitatore* aiuta il gruppo a riflettere sul fatto che molto spesso ci si confronta con i valori professionali in modo molto astratto e generale e si fatica a capire che legame ci possa essere effettivamente tra l'elemento valoriale e la quotidianità della vita professionale. A volte, quello che sembra mancare è un livello di traduzione dei valori in comportamenti concreti e osservabili. Uno dei temi centrali dello sviluppo professionale è che i comportamenti sono la reale unità di misura del valore. Dare ogni giorno energia consapevole ai nostri comportamenti è un compito importante nel quale ognuno di noi può impegnarsi per dare un contributo reale alla creazione di un ambiente capace di valorizzare le persone e il lavoro.

Che cosa succede quando non lavoriamo mantenendo una forte consapevolezza riguardo ai valori? Il rischio è quello di dare la priorità a procedure, pratiche, abitudini che, a lungo andare, saturano la nostra giornata senza lasciare spazio ai valori e ai comportamenti che secondo noi sono capaci di dare reale qualità alla nostra attività professionale. Un grosso salto di qualità è rappresentato dal fatto di capire la reale connessione con i valori della nostra organizzazione che sta dietro ogni singola attività professionale, perché se questa connessione non c'è, forse questa attività non ci è realmente utile. Se la procedura parte dalla procedura, genera solo un appesantimento del lavoro; se la procedura parte dai valori, genera valori percepibili anche dalle persone.

Note di facilitazione

In questa fase è importante che il facilitatore aiuti le persone a interiorizzare il significato dei valori in ambito professionale.

Per questo può essere utile per il facilitatore utilizzare alcune storie metaforiche ed emozionali, in grado di stimolare l'emersione dell'esperienza vissuta.

Per realizzare la prossima attività il facilitatore può, ad esempio, utilizzare questo racconto, oppure crearne uno.

Un racconto

Un giorno, un anziano professore fu incaricato di tenere una lezione sulla Pianificazione efficace del proprio tempo a un gruppo di dirigenti di grandi compagnie internazionali. La lezione costituiva una delle materie della loro giornata di formazione. Il vecchio professore disponeva solo di un'ora per la sua lezione. Stando in piedi davanti a questa *élite*, pronta a prender nota di tutto quello che l'esperto avrebbe spiegato, l'anziano insegnante li guardò uno ad uno, lentamente, e poi disse: *Oggi faremo un'esperienza.*

E tirò fuori da sotto la cattedra che li separava un grosso recipiente (che conteneva più di 4 litri) che posò delicatamente davanti a sé. Subito dopo tirò fuori una dozzi-

na di sassi, grandi come palle da tennis e li pose con delicatezza, uno dopo l'altro, dentro al grande vaso. Quando fu pieno, al punto che non sarebbe stato più possibile aggiungervi nemmeno un altro sasso, domandò ai suoi allievi: *Secondo voi, il vaso è pieno?* Essi risposero in coro: *Sì*.

Il vecchio attese qualche secondo e poi domandò: *Veramente?* Allora si piegò e tirò fuori da sotto il tavolo un recipiente contenente della graniglia, ovvero marmo frantumato in piccoli frammenti uniformi. Con minuzia, versò la graniglia di marmo nel vaso e i pezzettini andarono a infilarsi fra un sasso e l'altro, fino alla base.

Sollevando lo sguardo verso il suo auditorio, domandò di nuovo: *E adesso è pieno?*

Questa volta i brillanti allievi cominciarono a comprendere e uno di essi disse:

Probabilmente no.

Bene riprese l'insegnante. Si piegò di nuovo, e questa volta tirò fuori un sacchetto di sabbia. Con precisione, versò la sabbia nel vaso. La sabbia riempì gli interstizi lasciati liberi dai sassi e dalla graniglia. Ancora una volta, domandò: *E adesso, il vaso è pieno?*

E questa volta, senza esitare, tutti gli allievi risposero in coro: *No!*

Bene! disse il vecchio.

E come i suoi prestigiosi allievi si attendevano, prese la caraffa d'acqua che era sulla cattedra e riempì il vaso fino al bordo. Sollevando lo sguardo verso il gruppo, l'insegnante domandò: *Qual è la grande verità che ci dimostra questo esperimento?*

Il più audace degli allievi, riflettendo sul soggetto della lezione, disse con orgoglio:

Dimostra che quando crediamo che la nostra agenda sia completamente piena, se lo si vuole veramente, possiamo aggiungere ancora qualche appuntamento, qualcosa da fare.

No! - Rispose il vecchio professore - *non si tratta di questo. La grande verità che ci dimostra quest'esperienza è la seguente: se noi non infiliamo i sassi per primi nel vaso, non potremo mai farceli stare tutti, dopo!* Ci fu un profondo silenzio. Ciascuno prendeva coscienza dell'evidenza di questa verità.

Il vecchio professore allora aggiunse: *Quali sono i grandi sassi nella vostra vita? La salute? La famiglia? Gli amici? Imparare? Difendere una causa? Riposarsi? O... qualsiasi altra cosa? Quello che dovete imparare è l'importanza di mettere i GROSSI SASSI in primo piano, nella vostra vita, altrimenti rischierete di fallire! Se darete la precedenza alle quisquiglie (la graniglia, la sabbia) riempirete la vita di stupidaggini e non avrete abbastanza tempo da dedicare agli elementi importanti della vostra esistenza.*

Allora, non dimenticate di porvi la domanda: quali sono le grosse pietre della mia vita?

E in seguito, mettetele per prime nel vaso!

Con un gesto amichevole della mano il vecchio professore salutò il suo auditorio e abbandonò lentamente l'aula.

Note di facilitazione

L'utilizzo di racconti e metafore può essere un buon modo per stimolare la consapevolezza del gruppo rispetto ai propri valori personali e professionali.

A partire dal racconto che il facilitatore sceglie di proporre al gruppo è possibile condurre una fase di rielaborazione successiva per evidenziare i possibili livelli di lettura del racconto e per cogliere i legami tra la vicenda narrata e l'esperienza delle persone in relazione ai valori. Partendo dalle metafore contenute nel suo racconto, il facilitatore, a titolo di esempio, può utilizzare domande di questo genere:

- *A quali esperienze personali e professionali ci fa pensare la storia che abbiamo appena sentito?*
- *Che cosa evoca in noi l'immagine dei grandi sassi che vanno messi per primi nel contenitore?*
- *Perché a volte ci capita di mettere prima la sabbia e la graniglia?*
- *Quali sono i grandi sassi presenti nella nostra organizzazione?*

Dopo aver lavorato, negli incontri precedenti, sulle dinamiche critiche che a volte impediscono di creare un contesto professionale valorizzante, il *facilitatore* aiuta il gruppo a capire da cosa si potrebbe partire per migliorare: quali sono i valori centrali per valorizzare sempre di più le persone e il lavoro? Sulla base di quali azioni concrete si può affermare che il contesto in cui si opera esprime realmente questi valori? Questo è il senso del passo successivo: la costruzione del *cerchio dei valori*.

Note di facilitazione

Il cerchio dei valori è una rappresentazione che ci aiuta a visualizzare intuitivamente le connessioni tra visione di sviluppo, valori fondamentali e azioni coerenti che rendono tangibili i valori.

Per iniziare a costruire il cerchio dei valori è importante che il *facilitatore* aiuti il gruppo a comprendere con grande chiarezza i tre livelli di costruzione del *cerchio dei valori*:

• *Livello 1: la visione*

Per iniziare la costruzione del *cerchio dei valori* è importante, come prima cosa, avere chiarezza della *visione di partenza*. In ogni progetto di miglioramento è importante *iniziare pensando dalla fine*. Questo significa che è importante avere un'immagine precisa dell'obiettivo che vogliamo raggiungere: questa è la nostra visione di lavoro.

La visione dunque è l'obiettivo di miglioramento verso cui vogliamo tendere e che richiede l'attivazione di risorse valoriali specifiche.

Non deve essere vista solo come la tappa finale di un viaggio, ma come un punto di partenza interiore che attiva le risorse valoriali e com-

portamentali del gruppo per manifestarsi concretamente. In questo senso, la visione è un seme di cambiamento che attiva dall'interno le risorse di un progetto di miglioramento. Nel nostro caso continueremo a lavorare sviluppando il tema della *Valorizzazione delle persone e del lavoro*.

• *Livello 2: i valori*

Spesso si corre il rischio di considerare i valori come un elemento che appartiene alla sfera personale dell'individuo, difficile da condividere con gli altri. Lavorare sui valori in un contesto organizzativo significa accettare la sfida della condivisione e imparare a costruire insieme progetti di miglioramento a partire dai valori condivisi.

Possiamo provare a dare una definizione: con la parola *valore* ci riferiamo a un nucleo profondo di significato da cui si generano comportamenti, capacità, convinzioni che determinano il nostro modo di interagire con noi stessi, con gli altri e con l'ambiente. I valori sono quindi una bussola che orienta le nostre scelte, le nostre azioni e le nostre decisioni. Per questo quando agiamo senza essere in contatto reale con i valori è difficile ritrovare un significato profondo nel flusso delle nostre azioni quotidiane. Allo stesso modo, se le organizzazioni crescono perdendo di vista i valori di riferimento, è difficile raggiungere un equilibrio tra lavoro e persona.

In questo caso la domanda centrale è la seguente: quali valori ci permettono di sostenere con forza e continuità il nostro progetto di *Valorizzazione delle persone e del lavoro*? *Quali sono le parole chiave che rappresentano le fondamenta da cui partire per costruire materialmente la nostra visione? Su quali nuclei valoriali esiste una reale sintonia all'interno del nostro gruppo di lavoro?*

• *Livello 3: le azioni*

Come abbiamo detto, limitarsi a individuare i valori non è sufficiente: occorre capire in che modo le azioni concrete delle persone e dell'organizzazione sono in grado di rispecchiarli. A questo punto è importante provare a individuare le azioni, personali e organizzative, che nella nostra realtà di riferimento, ci fanno capire che i valori sono realmente presenti in quello che facciamo.

Per esempio: se uno dei valori che sostengono la nostra visione è il *Rispetto*, ci dobbiamo chiedere da quali azioni possiamo capire se il *Rispetto* è presente o meno nel nostro contesto operativo.

Es: Azioni coerenti con il valore *Rispetto*:

Azioni delle persone

- sono puntuale per evitare che il mio ritardo complichino il lavoro dei colleghi;
- se un/a collega mi parla di una sua difficoltà professionale, lo/a ascolto veramente cercando, se possibile, di essere d'aiuto;
- utilizzo il criterio di archiviazione che è stato adottato per favorire la condivisione delle informazioni.

Azioni dell'organizzazione

- l'organizzazione, oltre a puntare sull'efficacia operativa, si impegna a favorire lo sviluppo delle capacità delle persone;
- l'organizzazione utilizza criteri trasparenti ed equi per l'assegnazione delle ferie;
- l'organizzazione garantisce la qualità e la funzionalità degli ambienti di lavoro rispetto al benessere delle persone.

Note di facilitazione

Il facilitatore, utilizzando la metodologia di facilitazione, aiuta il gruppo a realizzare un momento di condivisione e confronto positivo che culmina nella compilazione comune del cerchio dei valori.

GUIDA ALLA CREAZIONE DEL CERCHIO DEI VALORI

Per raggiungere questo risultato il gruppo suddivide il lavoro in quattro fasi operative.

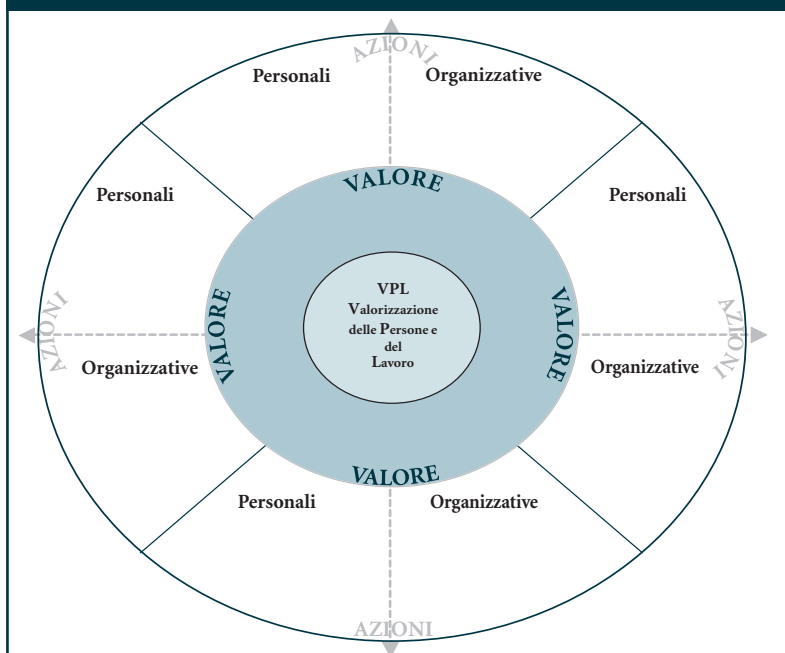
Fase 1: il gruppo condivide un elenco ampio di valori a cui le persone hanno pensato.

Fase 2: il facilitatore aiuta il gruppo a scegliere i 4 valori condivisi che tutti i partecipanti ritengono particolarmente significativi in relazione alla visione di sviluppo.

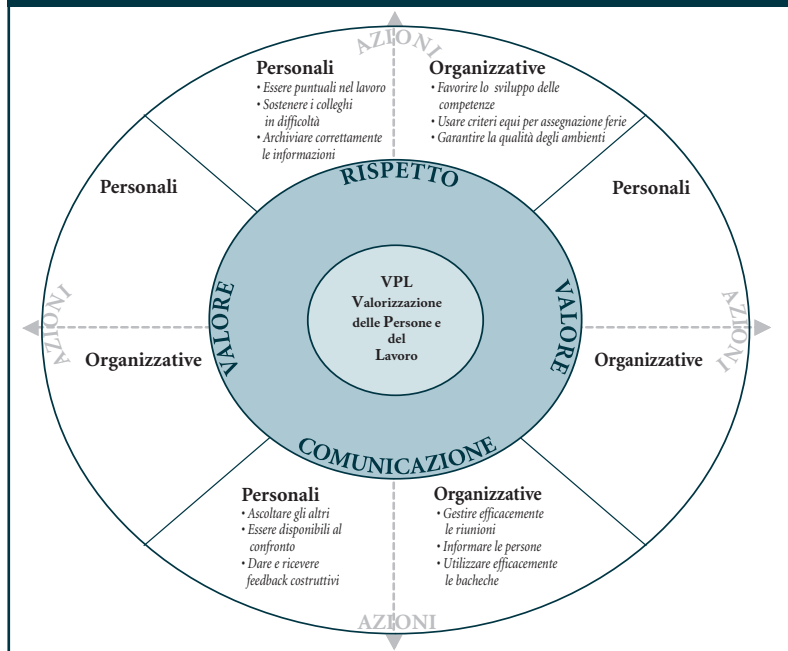
Fase 3: il facilitatore aiuta il gruppo a individuare le azioni, sia personali che organizzative, che, se realizzate, dimostrano la presenza concreta del valore nel contesto professionale.

Fase 4: a questo punto il gruppo ha creato il suo cerchio dei valori. A titolo d'esempio di seguito è riportato un cerchio dei valori già compilato.

Il cerchio dei valori - Scheda di compilazione



Il cerchio dei valori - Esempio di compilazione



4.5 Sesto incontro: Le azioni di miglioramento

Dopo aver creato il *cerchio dei valori*, il gruppo può rendere questa fase di lavoro ulteriormente pratica decidendo di analizzare, più nel dettaglio, una o più criticità individuate negli incontri precedenti, per elaborare un piano di miglioramento. È quindi particolarmente importante che il gruppo provi a individuare le criticità di primo livello su cui è in grado di lavorare direttamente e attivare un piano di lavoro. Sulle criticità di secondo livello, che riguardano l'organizzazione nel suo complesso, sarà importante lavorare a livello più ampio e gli incontri successivi, dedicati alle competenze e alle azioni di sviluppo, consentiranno al Circolo di immaginare azioni concrete che l'organizzazione potrà successivamente realizzare a un livello più sistematico.

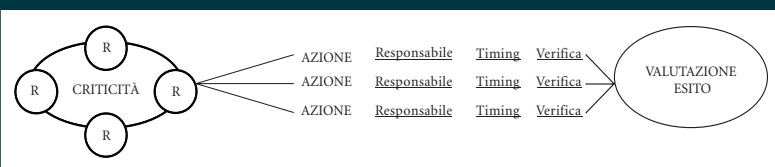
A questo punto, dunque, il Circolo potrebbe aver individuato delle criticità di primo livello su cui è in grado di intervenire direttamente. Per rendere utile a tutti i livelli l'attività del Circolo, il gruppo si concentra quindi sull'utilizzo di una metodologia di risoluzione del problema.

Note di facilitazione

Il metodo proposto prevede le seguenti fasi:

1. Individuare la criticità su cui il gruppo è in grado di intervenire. In questo passaggio il facilitatore aiuta il gruppo a scegliere una criticità su cui il Circolo possa intervenire direttamente e inizia a utilizzare la scheda Piano di miglioramento.
2. Focalizzarsi sulle risorse (R), delle persone e dell'organizzazione, che possono essere utilizzate per risolvere la criticità. Spesso le criticità sembrano insormontabili quando ci si concentra sul problema, ma uno dei momenti più importanti del lavoro in gruppo è la scoperta condivisa di risorse inutilizzate che potrebbero portare a un cambiamento positivo. In questa fase il facilitatore aiuta il gruppo a far emergere le risorse individuali e organizzative che possono generare azioni di miglioramento.
3. Individuare alcune azioni concrete di miglioramento che possano portare a una soluzione rispetto alla criticità presa in esame. Il facilitatore aiuta il gruppo a essere specifico e a indicare con precisione l'azione o le azioni di miglioramento da attuare.
4. Definire i responsabili delle azioni di miglioramento e pianificare la tempistica di attuazione. Molto spesso, una delle dinamiche critiche all'interno dei gruppi di lavoro consiste nel dedicare la maggior parte del tempo alla discussione e nel concludere l'incontro senza definire con precisione: chi fa cosa entro quando. In questo caso, è importante capire chi si assume la responsabilità di portare avanti l'azione di miglioramento e in quali tempi.
5. Verificare l'attuazione, l'efficacia e i risultati ottenuti con le azioni di miglioramento messe in atto. Nel corso del tempo e, più in generale, nei processi di facilitazione dei gruppi, è importante utilizzare una finestra di tempo per verificare i risultati del piano di miglioramento e aggiornare la scheda Piano di miglioramento anche rispetto a Verifica (fatto/non fatto rispetto alla concreta attuazione dell'azione individuata) e rispetto a Valutazione (un riesame della criticità di partenza in termini di non risolta/parzialmente risolta/risolta). Questo strumento potrebbe essere utilizzato per risolvere alcune criticità entro il termine del progetto, ma anche per rendere stabile e continuativa una buona modalità di problem solving

Il processo di problem solving



Il piano di miglioramento - Scheda di compilazione

		AZIONE	RESPONSABILE	TIMING	Verifica
					☐ Fatto ☐ Non fatto
RISORSA	CRITICITÀ				☐ Fatto ☐ Non fatto
					☐ Fatto ☐ Non fatto
RISORSA					☐ Fatto ☐ Non fatto
Valutazione esito ☐ Risolto ☐ Parzialmente risolto ☐ Non risolto					

Il piano di miglioramento - Esempio di compilazione

RISORSA: <i>Carta dei servizi dell'amministrazione</i>	CRITICITÀ <i>Poca attenzione rispetto all'inserimento dei neo assunti</i>	AZIONE: <i>Utilizzare la carta dei servizi dell'amministrazione per facilitare l'orientamento dei neo assunti</i>	<i>Dott. Carlo Bianchi</i>	<i>Entro il 26/03/2007</i>	VERIFICA ☒ Fatto/non fatto
RISORSA: <i>Persona dell'ufficio amministrazione orientata all'accoglienza</i>		AZIONE: <i>Nominare Marte Rossi Responsabile dell'accoglienza</i>	<i>Dott.ssa Anna Verdi</i>	<i>Entro il 26/02/2007</i>	VERIFICA ☒ Fatto/non fatto
RISORSA:		AZIONE:	RESPONSABILE	TIMING	VERIFICA ☐ Fatto/non fatto
VALUTAZIONE ESITO: ☒ RISOLTO ☐ PARZIALMENTE RISOLTO ☐ NON RISOLTO					

A questo punto si chiude la prima fase di lavoro: partendo dal concetto di *ascolto organizzativo*, il gruppo ha provato a visualizzare possibili evoluzioni dell'organizzazione e si è soffermato sull'analisi delle criticità che potenzialmente si frappongono alla realizzazione di questo futuro. Il gruppo ha poi definito e messo a punto il *cerchio dei valori* condivisi e ha provato a realizzare un piano d'azione a livello locale sulle criticità di diretta responsabilità del Circolo. Nella fase successiva, il gruppo inizierà a lavorare in maniera specifica sulle competenze per l'*ascolto organizzativo*, attraverso il *set* fornito da Cantieri, per creare un piano di miglioramento delle competenze chiave a favore di tutta l'organizzazione, arrivando così a definire anche un'ipotesi di piano di miglioramento per quelle criticità di secondo livello che riguardano l'amministrazione nel suo complesso.

4.6 Settimo incontro: Competenze per l'ascolto organizzativo

Nelle fasi precedenti abbiamo visto come un modello di *ascolto organizzativo* possa sostenere un gruppo in un'attività di analisi e di miglioramento rispetto a tematiche centrali per lo sviluppo dell'organizzazione. Sin qui il gruppo ha dunque già messo in atto delle capacità e delle abilità di *ascolto organizzativo*.

Il lavoro fatto fino a questo punto è servito sia per mettere in pratica direttamente le abilità di relazione che consentono di concretizzare la prospettiva dell'*ascolto organizzativo* che per utilizzare il metodo e realizzare una riflessione approfondita e innovativa su un tema centrale per l'organizzazione: la valorizzazione delle persone e del lavoro. Il *facilitatore* aiuta il gruppo a confrontarsi sul processo di lavoro che lo ha portato:

- a costruire un patto relazionale per valorizzare l'importanza dell'ascolto all'interno della propria organizzazione;
- a riflettere sul tema di partenza del Circolo attraverso una visualizzazione di possibili sviluppi futuri;
- a effettuare un'analisi partecipata di alcune criticità di partenza a livello di aree specifiche di responsabilità;
- alla realizzazione del *cerchio dei valori* che ha permesso al gruppo di individuare i valori di riferimento e le azioni che li rispecchiano concretamente;
- alla creazione di un piano di miglioramento relativo ad alcune delle criticità su cui era possibile intervenire direttamente.

Dopo aver sperimentato all'interno del gruppo questa prospettiva, ora si tratta di vedere come trasformare il lavoro svolto in un progetto che potenzialmente si estenda in modo più sistematico a tutta l'organizzazione oppure che possa consentire al Circolo di svilupparsi ulteriormente in una fase successiva.

L'*ascolto organizzativo* è sia un atteggiamento personale che possiamo decidere di attuare in prima persona sia un metodo di risoluzione dei problemi che aiuta il gruppo a elaborare soluzioni di miglioramento, coniugando centralità della persona ed efficacia organizzativa.

A questo punto, è importante riflettere su come si potrebbe portare l'organizzazione nel suo insieme a comprendere e sviluppare in modo sistematico le potenzialità contenute in questo approccio.

Il concetto centrale su cui ci soffermeremo ora è la mappa delle competenze necessarie per realizzare un modello di *ascolto organizzativo* all'interno delle singole e specifiche realtà professionali. Questa mappa sarà il punto di partenza che consentirà al gruppo di immaginare, nella fase conclusiva del progetto, una serie di azioni di miglioramento utili a creare nelle singole organizzazioni le condizioni fondamentali di attuazione del processo di *ascolto organizzativo*. Il passaggio dalla prima alla seconda fase dovrebbe facilitare la realizzazio-

ne di una prospettiva di continuità del modello dell'*ascolto organizzativo* in un'ottica di lungo periodo.

Prima però di passare al livello delle azioni sistematiche di miglioramento che possono coinvolgere l'organizzazione nel suo complesso, è importante fare un passo indietro per riflettere ulteriormente sul concetto di competenza.

Scegliendo tra le differenti definizioni possibili, con il termine *competenza* possiamo indicare *l'insieme delle caratteristiche e delle risorse della persona che sono specificamente e causalmente connesse alla realizzazione di una performance efficace*.

In questa definizione possiamo sinteticamente affermare che la *performance* efficace deriva dalla relazione di tre dimensioni interdipendenti: ruolo, persona e ambiente. Le competenze personali sono le risorse individuali che consentono alla persona di agire efficacemente nell'interazione con il ruolo e con l'ambiente organizzativo. La competenza viene rilevata attraverso l'osservazione di determinati comportamenti che, all'interno dell'ambiente di lavoro specifico, ne consentono una manifestazione concreta a un determinato livello qualitativo.

In questa fase di lavoro dei Circoli, si tratta di approfondire la correlazione tra le competenze e la performance organizzativa connessa alla creazione del modello di *ascolto organizzativo*.

In altre parole, è importante chiedersi quali siano le competenze chiave per realizzare all'interno del nostro ambiente di lavoro il modello di *ascolto organizzativo*.

Nelle prossime pagine il gruppo utilizzerà come base di partenza il set di competenze **HDS - Human Development Set®** sviluppato all'interno del modello di *counseling* di processo. Il *set* presenta quindici competenze centrali per lo sviluppo umano all'interno dei contesti organizzativi. Ogni competenza del *set* viene declinata attraverso specifici comportamenti che rappresentano altrettanti indicatori per valutare il livello di possesso della competenza stessa. Nella fase di elaborazione dell'esperienza, prevista all'interno dei gruppi al termine dei dieci incontri, i partecipanti potranno soffermarsi anche in termini individuali su questo *set* di competenze in un'ottica di riflessione e di valorizzazione del proprio processo di sviluppo personale.

HDS - Human Development Set

Si tratta del *set* da cui si parte per realizzare una *mappatura* strategica delle competenze necessarie per sviluppare il processo di *ascolto organizzativo* all'interno delle organizzazioni e, specificamente, all'interno della Pubblica Amministrazione.

In questa fase del lavoro viene proposta al gruppo una raccolta delle 15 competenze fondamentali del modello HDS - *Human Development Set®*. Come abbiamo già detto, ogni competenza viene descritta attraverso una serie di comportamenti specifici e osservabili che ne attestano la presenza.

Ranking	Nome competenze		Livello di possesso				
	8	COMPETENZA	1	2	3	4	5
Indicatori	x.....						
	y.....						
	z.....						

Ranking delle competenze chiave per l'ascolto organizzativo

A partire dalle quindici competenze di *Human Development*, si tratta di stabilire un ordine di rilevanza delle competenze rispetto alla creazione di un modello di *ascolto organizzativo* all'interno della propria amministrazione. L'obiettivo è quello di stabilire un *ranking* da 1 a 15 (1 più importante, 15 meno importante) per individuare le competenze che il gruppo ritiene più o meno rilevanti rispetto all'*ascolto organizzativo*.

Note di facilitazione

In questa fase il facilitatore aiuta il gruppo a leggere il set di competenze cercando di arrivare a una piena comprensione e a una chiarificazione linguistica sia rispetto alle competenze sia rispetto ai comportamenti che le descrivono.

È importante che il facilitatore aiuti le persone a creare un collegamento tra le competenze descritte e la loro esperienza personale e professionale. Ad esempio rispetto all'attività di ranking: Quali sono secondo noi le competenze più importanti per arrivare all'ascolto organizzativo? In che modo nel nostro contesto professionale specifico alcune competenze potrebbero facilitare la creazione di un modello di ascolto organizzativo?

Il facilitatore chiede a ogni partecipante di stabilire il suo ranking personale. Dopo aver raccolto i ranking di tutti i partecipanti ed aver calcolato la media dei punteggi, il facilitatore presenterà al gruppo il ranking complessivo e aprirà una discussione di analisi.

A questo punto, dopo aver interiorizzato il concetto di competenza e aver elaborato il set *Human Development* per l'*ascolto organizzativo* il gruppo, negli incontri successivi, andrà a utilizzare il *ranking* delle competenze chiave per provare a definire un piano di miglioramento a livello organizzativo. L'obiettivo finale sarà dunque quello di individuare azioni di sviluppo che consentano di migliorare le competenze strategiche per la realizzazione di un modello di *ascolto organizzativo* all'interno della singola amministrazione.

HDS - Human Development Set

N	COMPETENZA: GESTIONE EFFICACE DI UN GRUPPO DI LAVORO	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Comunicare in modo chiaro di fronte a gruppi di persone						
Coinvolgere il gruppo in un processo di ascolto <i>empatico</i>						
Utilizzare un metodo che faciliti le dinamiche interpersonali						
Valorizzare le differenze tra le persone						
Sostenere il gruppo rispetto alla chiarificazione linguistica						
Aiutare il gruppo a prendere decisioni condivise						
Creare progetti concreti a partire dalla discussione						

N	COMPETENZA: SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ DELLE PERSONE	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Gestire processi di <i>coaching</i> per la crescita personale e professionale						
Utilizzare il feedback come strumento di sviluppo						
Essere orientati all'analisi e alla valorizzazione delle competenze						
Facilitare la comprensione del ruolo della persona nell'organizzazione						
Facilitare l'individuazione e l'attuazione delle azioni di miglioramento per la valorizzazione delle potenzialità						

N	COMPETENZA: COMUNICAZIONE EFFICACE	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Utilizzare un modello di ascolto <i>empatico</i>						
Utilizzare un modello linguistico specifico per esprimere il proprio messaggio						
Utilizzare la riformulazione per creare allineamento comunicativo						
Dare e ricevere correttamente feedback						

N	COMPETENZA: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Individuare le competenze di persone e posizioni professionali						
Assegnare ruoli e responsabilità professionali						
Utilizzare un modello di delega efficace						
Formulare obiettivi chiari, specifici, condivisi e raggiungibili						
Valutare i risultati della prestazione professionale						
Collegare le performance professionali ai piani di sviluppo						

N	COMPETENZA: ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Analizzare funzioni e processi dell'organizzazione						
Concepire il lavoro in termini di progetto e di procedure						
Individuare le risorse necessarie per lo svolgimento di un lavoro						
Definire correttamente e pianificare i tempi di realizzazione delle attività						
Mettere a punto piani di monitoraggio delle attività						
Valutare efficacia ed efficienza dei processi di lavoro						

N	COMPETENZA: AUTOEFFICACIA	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Valorizzare le proprie potenzialità						
Individuare obiettivi di sviluppo personale						
Valorizzare le proprie relazioni						
Vivere consapevolmente le proprie emozioni						
Prendersi cura del proprio livello di energia fisica e mentale						
Gestire efficacemente la risorsa tempo						

N	COMPETENZA: FACILITAZIONE E SVILUPPO DELLE RELAZIONI	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Dare attenzione costante alla qualità relazionale						
Facilitare la risoluzione dei conflitti attraverso una mediazione positiva e sinergica						
Favorire la comunicazione tra diversi modelli culturali, relazionali, linguistici						
Utilizzare un modello efficace di negoziazione						
Favorire la creazione di rapporti centrati sul valore all'interno e all'esterno dell'organizzazione						

N	COMPETENZA: ORIENTAMENTO AL RISULTATO	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Avere chiarezza rispetto ai risultati da raggiungere						
Comprendere e comunicare le potenzialità di un prodotto/servizio/progetto						
Identificare le figure chiave da coinvolgere per raggiungere il risultato						
Collegare le caratteristiche del prodotto/servizio/progetto ai bisogni del cliente interno/esterno						
Comprendere gli indicatori che esprimono il successo						

N	COMPETENZA: ORIENTAMENTO AI VALORI	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Comprendere i valori centrali dell'organizzazione						
Verificare l'allineamento tra valori personali e valori organizzativi						
Tradurre in pratica i valori attraverso i comportamenti						
Mantenere la connessione con i valori nelle diverse situazioni professionali						

N	COMPETENZA: ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO PERSONALE E PROFESSIONALE	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Individuare obiettivi personali e professionali di sviluppo						
Essere disponibili ad apprendere						
Conoscere l'organizzazione (mission, vision e valori, processi, prodotti/servizi, risorse, ecc.)						
Comprendere il proprio ruolo e le competenze distintive						
Acquisire e utilizzare le conoscenze e le abilità per svolgere al meglio il proprio ruolo						
Acquisire e utilizzare le conoscenze e le abilità per sviluppare il proprio talento						

N	COMPETENZA: VISIONE SISTEMICA	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Comprendere i diversi livelli di interconnessione di un'organizzazione						
Integrare il livello dell'analisi di dettaglio con il livello della sintesi globale						
Interagire correttamente con ruoli, responsabilità, competenze, persone all'interno di un'organizzazione						
Essere orientati alla condivisione delle risorse						
Comprendere l'impatto delle singole azioni sul sistema						

N	COMPETENZA: DECISION MAKING	1	2	3	4	5
Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)						
Essere capaci di riconoscere e analizzare le informazioni significative						
Individuare il giusto livello di coinvolgimento delle risorse nei processi decisionali						
Prendere decisioni coerenti con il contesto di riferimento						
Trovare la sincronia tra decisioni e tempi d'azione						
Mettere a punto un piano d'azione coerente con le decisioni prese						
Accettare la responsabilità delle decisioni prese e degli effetti generati						

N	COMPETENZA: PROBLEMI SOLVING	1	2	3	4	5
	Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)					
	Riconoscere tutte le caratteristiche del problema					
	Analizzare tutte le componenti della situazione critica					
	Comprendere quali sono le persone o i processi coinvolti all'interno del problema					
	Individuare e far emergere le risorse per la risoluzione del problema					
	Definire il piano d'azione					
	Monitorare i risultati e verificare la coerenza delle soluzioni rispetto al problema di partenza					

N	COMPETENZA: CREATIVITÀ	1	2	3	4	5
	Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)					
	Vedere le cose da diversi punti di vista					
	Essere orientati al cambiamento					
	Cogliere le alternative presenti in una situazione					
	Avere sensibilità verso le componenti estetiche					
	Intuire nuove possibilità di sviluppo di un prodotto/servizio/processo					

N	COMPETENZA: PENSIERO CONCETTUALE	1	2	3	4	5
	Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)					
	Analizzare una situazione in termini di dati e informazioni rilevanti					
	Individuare la struttura costitutiva di un processo					
	Elaborare ipotesi teoriche e sperimentali					
	Creare modelli concettuali di interpretazione					

Competenze di Human Development - Sintesi

1	Gestione efficace di un gruppo di lavoro
2	Sviluppo delle potenzialità delle persone
3	Comunicazione efficace
4	Gestione delle risorse umane
5	Organizzazione dei processi di lavoro
6	Autoefficacia
7	Facilitazione e sviluppo delle relazioni
8	Orientamento al risultato
9	Orientamento ai valori
10	Orientamento allo sviluppo personale e professionale
11	Visione Sistemica
12	<i>Decision Making</i>
13	<i>Problem Solving</i>
14	Creatività
15	Pensiero Concettuale

4.7 Ottavo incontro: Azioni di miglioramento e progetti di sviluppo

Arrivati alla fine di questa tappa del viaggio verso l'*ascolto organizzativo* come dimensione di sviluppo dell'organizzazione, è il momento di cominciare a individuare delle strade attraverso le quali le singole amministrazioni possano creare il loro progetto di crescita.

Dopo aver lavorato sulle competenze prioritarie per l'attivazione di un buon modello di *ascolto organizzativo*, il *facilitatore* aiuta il gruppo a fare il punto all'interno delle realtà locali rispetto al livello di competenze già possedute e a individuare le possibili linee di miglioramento e di integrazione delle competenze considerate di maggior rilievo strategico.

Per raggiungere questo scopo viene messo a disposizione dei partecipanti uno strumento di pianificazione dello sviluppo organizzativo che prevede tre livelli di analisi:

- *Competenze fondamentali*: ai vari Circoli di *ascolto organizzativo* è già stato chiesto di definire in modo condiviso, a partire dal repertorio complessivo delle competenze del *set Human Development*, quelle che vengono considerate le competenze fondamentali per l'*ascolto organizzativo*. A questo punto, sulla base del *ranking* realizzato negli incontri precedenti, le competenze vengono dunque inserite nella tabella in ordine di priorità. Questo ordine è di particolare importanza sia per leggere il livello specifico di bisogno dell'organizzazione sia per definire le azioni di sviluppo più urgenti e importanti.
- *Gruppi di intervento*: questo livello richiede che i partecipanti individuino per ciascuna delle competenze prioritarie i gruppi *target* sui quali è fondamentale lavorare in termini di azioni di sviluppo. Vista la specificità di ogni singola amministrazione, non è previsto un elenco predefinito di gruppi di riferimento ed è quindi lasciata a ogni Circolo la definizione dei gruppi stessi: ad esempio, i gruppi *target* in area socio-sanitaria potrebbero essere: *tutto il personale, personale infermieristico, personale medico, personale di assistenza, personale di servizio, personale amministrativo, dirigenti*, ecc.
- *Azioni*: dopo aver individuato le competenze fondamentali e i gruppi di intervento, il valore aggiunto di questa fase in termini di miglioramento consiste nell'individuare quali possono essere le metodologie di intervento più efficaci per realizzare l'integrazione e lo sviluppo delle competenze di riferimento. In questo caso viene proposta una classificazione (che ogni Circolo può integrare sulla base delle proprie esperienze) delle differenti metodologie alle quali è possibile ricorrere per ottenere i risultati desiderati.

In questa fase di crescente complessità nello sviluppo delle organizzazioni non è utile distinguere in modo semplicistico tra formazione e lavoro, dedicando due finestre di tempo separate all'apprendere e al fare. Si tratta invece di comprendere le tante e diverse metodologie che consentono di realizzare un processo di apprendimento e di trasferire concretamente i risultati del percorso all'interno della dimensione professionale. È proprio la scelta della metodologia adeguata di intervento rispetto alla problematica di competenza individuata a garantire la piena efficacia dell'azione di miglioramento.

Note di facilitazione

È importante che il facilitatore, in questa fase, aiuti il gruppo a riflettere sulle azioni strategiche che possono consentire lo sviluppo delle competenze fondamentali. L'obiettivo è realizzare in primis una mappatura delle azioni di sviluppo che a diversi livelli nell'organizzazione potrebbero essere attuate per aumentare il livello di possesso delle competenze strategiche. Il facilitatore può anche utilizzare la legenda delle azioni di sviluppo per sensibilizzare il gruppo in modo più specifico sulle differenti metodologie di azione disponibili e sperimentabili.

Piano di sviluppo dell'organizzazione

Numero	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Legenda delle azioni di sviluppo

A1: *Formazione relazionale* - Creare processi di formazione *esperienziale* per acquisire e sperimentare nuovi comportamenti. Si può trattare sia di percorsi più tradizionali su tematiche specifiche (comunicazione efficace, lavoro di team, gestione dello stress e dei conflitti, ecc.) sia di percorsi sperimentali e maggiormente connessi all'espressione creativa (teatro d'impresa, progetti di narrazione, video-formazione....).

- A2: *Meeting di facilitazione* - Organizzare incontri su tematiche di miglioramento e sviluppo con la presenza di un *facilitatore* di processo.
- A3: *Consulenza di direzione* - Realizzare interventi specifici e circoscritti per il miglioramento del modello organizzativo e dei processi di *ascolto organizzativo*. Un intervento di consulenza potrebbe riguardare tematiche differenti: realizzazione dei modelli di gestione e sviluppo delle risorse umane, progettazione *ergonomica* degli spazi e degli ambienti di lavoro, *mappatura* dei valori e sviluppo dell'identità organizzativa.
- A4: *Coaching* - Realizzare interventi individuali finalizzati al raggiungimento di un obiettivo di sviluppo delle competenze. La singola persona viene affiancata da un *coach* che la aiuta a riflettere sul proprio percorso di crescita professionale e sullo sviluppo di abilità e comportamenti efficaci.
- A5: *Circoli di ascolto organizzativo* - Creare gruppi di lavoro per il miglioramento attraverso l'*ascolto organizzativo* su diverse tematiche considerate rilevanti.
- A6: *Valutazione del potenziale e Assessment* - Creare percorsi di valutazione del potenziale delle persone per favorire l'espressione delle risorse e la crescita professionale. Si tratta di percorsi in cui, tramite l'utilizzo combinato di simulazioni, esercitazioni, *test* sulle competenze, colloqui di sviluppo, persone e gruppi vengono aiutati a riflettere sulle proprie potenzialità e sui progetti di crescita professionale.
- A7: *Analisi del clima* - Realizzare (periodicamente) interventi di analisi attraverso questionari finalizzati a rilevare la percezione del livello di ascolto raggiunto dall'organizzazione.
- A8: *Mentoring* - Creare situazioni strutturate di affiancamento in cui persone di particolare esperienza supportino la crescita professionale dei colleghi.

Piano di sviluppo dell'organizzazione - Esempio di compilazione			
Numero	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1	Organizzazione dei processi di lavoro	Tutto il personale	A2: creare <i>meeting</i> di facilitazione per far dialogare tra loro le varie aree e far emergere bisogni di sviluppo.
			A5: creare la figura del <i>facilitatore</i> per ogni dipartimento. Creare un Circolo di ascolto organizzativo che periodicamente faccia incontrare i <i>facilitatori</i> per discutere sullo stato dell'organizzazione e cercare soluzioni.
2	Orientamento ai valori	Tutto il personale	A3: creare gruppi di lavoro a partire dalla dirigenza sulla verifica dei valori e dei comportamenti aziendali. Creare una mappa dei valori e dei comportamenti condivisa da tutto il personale.
			A1: creare dei percorsi formativi sul teatro impresa e sulla narrazione per rendere visibili e consapevoli i comportamenti aziendali che non favoriscono la condivisione e l'applicazione dei valori.
			A5: introdurre i Circoli per l'ascolto organizzativo per mantenere vivo il contatto con le persone e l'azienda A1: creare percorsi di <i>team building</i> e <i>team working</i> , introdurre strumenti appropriati per la gestione del <i>feedback</i> , creare percorsi che favoriscano l'interdipendenza e la delega consapevole
3	Gestione efficace di un gruppo di lavoro	Personale medico Personale infermieristico	A1: creare percorsi di <i>team building</i> e <i>team working</i> , introdurre strumenti appropriati per la gestione del <i>feedback</i> , creare percorsi che favoriscano l'interdipendenza e la delega consapevole
4	Comunicazione efficace	Personale medico Personale infermieristico	A1: creare percorsi sulla comunicazione e sulla gestione del <i>feedback</i>
			A2: creare <i>meeting</i> di facilitazione per il passaggio e la trasmissione di informazioni
5	Gestione delle risorse umane	Dirigenti	A3: Consulenza sui possibili modelli di gestione R.U. attraverso i modelli di competenza

4.8 Nono incontro: La valutazione dei Circoli

Il nono incontro dei Circoli di *ascolto organizzativo* è dedicato a un'attività molto importante ai fini dell'analisi dell'esperienza intrapresa: la valutazione dell'attività del Circolo.

La valutazione individuale

La valutazione prevede una fase individuale e una fase condivisa. La valutazione individuale avviene attraverso la somministrazione di un Questionario di rilevazione che consente ai partecipanti di esprimere il proprio parere rispetto ai seguenti aspetti dell'attività del Circolo:

- Il gradimento
- Le relazioni
- L'apprendimento
- Le competenze
- I comportamenti
- Lo sviluppo dei circoli

All'inizio dell'incontro, il *facilitatore* presenta la finalità dell'attività di valutazione: favorire la riflessione finale dei partecipanti sul significato del Circolo per quanto riguarda la proposta formativa, il miglioramento delle relazioni, l'accrescimento del sapere, lo sviluppo di particolari competenze, la modifica di alcuni comportamenti, i progetti futuri ad esso collegati.

Una volta esplicitati gli obiettivi, il *facilitatore* presenta la struttura del questionario, le modalità di risposta e definisce il tempo per la compilazione (max. 30 minuti). Durante la compilazione il *facilitatore* è attento a garantire un clima sereno e rassicurante per consentire a ogni partecipante di riflettere approfonditamente sui diversi *item* al fine di individuare le opportune risposte.

Note di facilitazione

In questa fase il facilitatore dovrà spiegare ai componenti del Circolo l'importanza dell'attività di valutazione ai fini dell'attribuzione di significato all'esperienza vissuta. Questo passaggio serve, infatti, per pervenire a un possibile percorso di sviluppo futuro delle attività del Circolo.

È opportuno illustrare in maniera dettagliata le diverse parti che compongono il questionario, per consentire a tutti di comprenderne struttura e finalità. È importante, inoltre, che durante la compilazione la valutazione sia autonoma, pertanto è fondamentale che questa avvenga nel rispetto del silenzio e cercando di evitare reciproche influenze tra i partecipanti.

La valutazione condivisa

La valutazione individuale consente ai partecipanti di effettuare una riflessione personale sull'esperienza condotta. Questa, tuttavia, va integrata con un confronto tra i partecipanti sull'attività del Circolo. A tale scopo, il *facilitatore*, dopo la compilazione del questionario, invita i componenti del Circolo al confronto su una valutazione di tipo condiviso della sperimentazione.

La discussione tra i partecipanti viene guidata con l'ausilio delle schede di supporto. In particolare, le schede che il *facilitatore* metterà a disposizione del gruppo saranno dedicate rispettivamente a:

1. Punti di forza e criticità della metodologia di lavoro del Circolo (scheda 8)
2. Utilità del Circolo e replicabilità della sperimentazione (scheda 9)

Scheda 8. Quali sono i punti di forza e le criticità della metodologia di lavoro del Circolo per l'ascolto organizzativo?	
Punti di forza	Criticità

Note di facilitazione
<i>In questa fase il facilitatore cerca di far emergere i punti di forza e di debolezza della metodologia proposta attraverso la sperimentazione. Per facilitare la discussione, può indicare come punto di partenza le risposte che ognuno dei partecipanti ha assegnato alla prima parte del Questionario, in particolare:</i> • <i>Gli obiettivi del Circolo</i> • <i>Gli strumenti di lavoro</i> • <i>Il numero degli incontri</i> • <i>La durata degli incontri</i> • <i>Il ruolo del facilitatore</i>

Dopo aver compilato la scheda 8, il *facilitatore* introduce il secondo oggetto della valutazione: l'utilità delle tematiche affrontate all'interno del Circolo rispetto al proprio contesto di lavoro e la replicabilità della sperimentazione nell'ambito dell'amministrazione.

Scheda 9. Quali sono le vostre considerazioni rispetto all'utilità del Circolo e alla replicabilità della sperimentazione?	
Utilità	Replicabilità della sperimentazione

Note di facilitazione

Il facilitatore dovrà guidare il gruppo verso una valutazione condivisa, in termini di utilità per il proprio lavoro, delle diverse tematiche affrontate all'interno del Circolo: l'importanza dell'ascolto, l'individuazione di specifiche criticità, l'elaborazione di valori condivisi (e la loro traduzione in comportamenti), la predisposizione di azioni di miglioramento, lo sviluppo delle competenze per l'ascolto organizzativo.

Il facilitatore, inoltre, invita i partecipanti a una riflessione ulteriore: in ottica di sviluppo futuro e sulla base delle diverse esperienze vissute nel Circolo di ascolto organizzativo, in quali ambiti organizzativi potrebbe risultare maggiormente efficace replicare l'esperienza? Ad esempio:

- *Riproporre la sperimentazione nell'intera organizzazione secondo il modello proposto dal Cantiere di innovazione.*
- *Replicare l'esperienza negli stessi settori/servizi con un programma di approfondimento dei temi affrontati.*
- *Replicare i Circoli negli stessi settori/servizi prendendo in analisi nuovi temi.*

Con la compilazione di questa ultima scheda si conclude il nono incontro.

4.9 Decimo incontro: Lo sviluppo del Circolo

L'incontro conclusivo del Circolo di *ascolto organizzativo* è dedicato alla definizione, da parte del gruppo di lavoro, di un'idea progetto relativa allo sviluppo del proprio Circolo.

L'obiettivo di tale incontro è quello di offrire ai partecipanti l'opportunità di assegnare all'esperienza realizzata una prospettiva di continuità e di sviluppo.

Il *facilitatore* introduce, dunque, le finalità dell'incontro: dare continuità al lavoro realizzato nel nono incontro, provando a mettere a punto un'idea progetto che definisca in modo più dettagliato lo sviluppo del Circolo di *ascolto organizzativo*. Per favorire il lavoro del gruppo il *facilitatore* si servirà della scheda n. 10.

Scheda 10. Prospettive di sviluppo del Circolo
Tipologia del Circolo
Tematiche da affrontare
Persone da coinvolgere
La figura del facilitatore

Note di facilitazione
<i>In questo lavoro il facilitatore aiuta il gruppo a redigere un'idea progetto di sviluppo futuro del proprio Circolo.</i> <i>Per facilitare il lavoro il facilitatore può utilizzare come riferimento la quarta parte del questionario, relativa allo sviluppo dei Circoli di ascolto organizzativo, o procedere con una discussione libera.</i>

Con la realizzazione dell'idea progetto il Circolo conclude la sua attività, dando indicazioni alla committenza sulle possibili modalità di sviluppo futuro dell'esperienza.

5. **Sperimentare l'ascolto: i Circoli in azione**

Dopo aver illustrato le *linee guida* per la realizzazione e la conduzione dei Circoli, con il presente capitolo si entrerà nel vivo della sperimentazione, dedicando ampio spazio ai risultati emersi dagli strumenti di rilevazione e alle testimonianze dirette dei partecipanti.

Si partirà dall'articolazione del Cantiere di innovazione, di cui verranno ripercorse le tappe e presentati gli strumenti di supporto messi a punto per facilitare il lavoro di conduzione, monitoraggio e valutazione delle attività. Successivamente, verranno presentati i dati e le testimonianze relative alla sperimentazione, in particolare: numero, tipologia e provenienza delle amministrazioni partecipanti, modalità di costituzione dei Circoli, ruolo dei *facilitatori*, *output* degli incontri, valutazione dei Circoli da parte dei partecipanti, prospettive di sviluppo della sperimentazione.

5.1 Il ciclo di vita del Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo

Come si è detto in precedenza, la sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* è stata progettata e avviata all'interno del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo*. L'attività del Cantiere a sostegno delle amministrazioni partecipanti è stata fondamentale per il positivo andamento della sperimentazione e tale risultato si deve in particolare all'articolazione delle attività, condotte in parte in presenza e in parte a distanza, oltre che alla metodologia di lavoro molto attenta alla cura di aspetti quali il supporto ai *facilitatori*, la supervisione dei lavori, la circolazione dei diversi contributi, l'interattività tra i partecipanti (Scheda 1.5).

Il Cantiere ha promosso una sperimentazione realizzata all'interno di piccole unità organizzative delle amministrazioni partecipanti, in cui il responsabile, insieme ai propri collaboratori, ha dato vita ai Circoli d'ascolto organizzativo. Il percorso del Cantiere è avvenuto secondo le seguenti fasi:

- 1. I responsabili delle unità organizzative interessati alla sperimentazione si sono iscritti al Cantiere e, dopo aver partecipato al primo seminario, hanno costituito i Circoli di ascolto organizzativo.*
- 2. Ogni Circolo, attraverso la guida e i materiali di supporto forniti dallo staff del Cantiere, ha svolto le attività previste in un percorso di 10 incontri.*
- 3. Gli incontri dei Circoli, svoltisi secondo un calendario comune a tutte le amministrazioni partecipanti, sono stati guidati dai facilitatori, a loro volta supportati a distanza dal team del Cantiere.*
- 4. I facilitatori sono stati coinvolti in diverse iniziative formative per presidiare al meglio l'attività di conduzione dei gruppi.*

L'output finale dell'attività del Cantiere sulle competenze per l'ascolto organizzativo è rappresentato dal presente Manuale, in cui viene descritta l'esperienza realizzata ed evidenziati criticità, punti di forza e output dei Circoli di ascolto organizzativo.

Articolazione delle attività del Cantiere

Il Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo* prende il via nel dicembre 2006 con la pubblicizzazione delle nuove attività e con la raccolta delle adesioni delle amministrazioni interessate.

Tra la fine di gennaio e i primi giorni di febbraio del 2007, viene realizzato il primo seminario di avvio del Cantiere. L'incontro è indirizzato ai referenti della sperimentazione e ai futuri *facilitatori* dei Circoli di *ascolto organizzativo*. In totale, vi prendono parte più di 200 persone, in rappresentanza di 120 amministrazioni. Nei giorni successivi vengono raccolte le adesioni effettive alla sperimentazione. Alla fine sono 90 le amministrazioni che decidono di attivare i Circoli, dando avvio alle attività preliminari: la costituzione dei gruppi di lavoro, la definizione del calendario degli incontri, la scelta della sede.

Tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo 2007, considerato l'alto numero di adesioni e il delicato compito richiesto ai *facilitatori*, si decide di organizzare un seminario intermedio dedicato esclusivamente ai *facilitatori* e incentrato sull'approfondimento di alcuni aspetti metodologici e sull'uso dei materiali di supporto. Il seminario si tiene a Roma e vi prendono parte oltre cento persone.

A questo punto la sperimentazione prende effettivamente avvio. Nei mesi di marzo e aprile le amministrazioni realizzano i primi incontri dei Circoli, costantemente seguite a distanza dal *team* di lavoro del Cantiere.

A metà maggio si tiene il secondo seminario, che ha come obiettivo la verifica del lavoro svolto e l'introduzione della seconda parte della sperimentazione. Il seminario è aperto a tutte le amministrazioni, anche a quelle che, per varie ragioni, hanno dovuto abbandonare la sperimentazione. L'intento del Cantiere, infatti, è di mantenere unita la comunità dei *facilitatori*.

Scheda 2.5 I seminari di formazione/informazione

PRIMO SEMINARIO

Il primo ciclo di seminari, articolato in due giorni, ha avuto come finalità quella di illustrare il percorso di sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo*.

Le due giornate seminariali si sono focalizzate sulla conduzione dei primi incontri dei Circoli di ascolto. Le edizioni del seminario sono state tre (uno, per le amministrazioni del nord Italia, uno, per le amministrazioni del centro, l'altro, per quelle del sud).

Per le amministrazioni del nord Italia, il seminario si è svolto a Bologna, il 24 e 25 gennaio 2007, presso la Sala delle Armi dell'Università degli Studi di Bologna.

Per le amministrazioni del centro Italia, a Roma il 30 e 31 gennaio 2007, presso la Sala del Teatro - Ospedale S. Spirito.

Per le amministrazioni del sud Italia, ancora a Roma, l'1 e 2 febbraio 2007, presso la Sala delle Conferenze del Ministero dell'Interno.

In ognuno dei tre seminari sono stati presenti circa 80 tra dirigenti e funzionari, in rappresentanza delle amministrazioni partecipanti.

SEMINARIO INTERMEDIO

Il seminario intermedio, dedicato esclusivamente ai *facilitatori*, si è tenuto a Roma, presso la Sala del Teatro dell'ASL Roma E.

L'incontro ha avuto come obiettivo la focalizzazione dei temi inerenti il *counseling di processo*, l'approfondimento delle modalità di conduzione degli incontri, attraverso alcune simulazioni pratiche, l'uso dei diversi strumenti (*software*, diario di bordo, *forum on line*) messi a disposizione dal Cantiere per lo svolgimento delle attività.

Hanno partecipato alle due giornate 120 *facilitatori*.

SECONDO SEMINARIO

Il Secondo seminario del Cantiere di innovazione sulle competenze per l'*ascolto organizzativo* si è tenuto a Roma il 15 e 16 maggio 2007, presso la Sala delle Conferenze del Ministero dell'Interno.

L'incontro è stato un'occasione di confronto tra le amministrazioni che hanno avviato la sperimentazione e gli esperti del Programma Cantieri.

Nel corso delle due giornate sono state approfondite le esperienze condotte dalle amministrazioni nella prima parte della sperimentazione e affrontati i temi legati alla conclusione del percorso.

Al seminario hanno preso parte più di 100 *facilitatori*

La maggior parte delle amministrazioni impegnate nella sperimentazione porta a conclusione le attività in prossimità della *Convention* del Programma Cantieri, organizzata a Roma a metà luglio.

Scheda 3.5 La Convention del Programma Cantieri

La *Convention* 2007 del Programma Cantieri si è tenuta a Roma l'11 e 12 luglio 2007. L'incontro, tradizionalmente aperto a tutta la Comunità degli Innovatori, ha riunito, per quanto riguarda il Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo*, 150 persone. La prima giornata, aperta non soltanto ai partecipanti alla sperimentazione, è stata dedicata alla presentazione dei Circoli e al tema dell'*ascolto* e del benessere nelle organizzazioni.

I lavori si sono aperti con una rappresentazione teatrale, incentrata sui risultati emersi dall'indagine sul *benessere organizzativo*, preparata e realizzata dai dipendenti del Ministero dell'Interno, appartenenti al Laboratorio di Sociologia, istituito dall'Ente per promuovere il benessere e l'*ascolto* nell'organizzazione.

Nel corso della mattinata alcuni relatori hanno affrontato e approfondito le tematiche dell'*ascolto organizzativo*.

Il pomeriggio è stato dedicato alla testimonianza dei gruppi di lavoro dei Circoli che avevano concluso il percorso.

Sebbene la *Convention* di Cantieri segni, tradizionalmente, la fine delle attività del Programma, il Cantiere competenze per l'*ascolto organizzativo* si trova nella necessità di protrarre la sperimentazione, per dare la possibilità alle amministrazioni che non hanno portato a termine gli incontri di completare il percorso. La chiusura definitiva del Cantiere avviene, dunque, a novembre con un seminario finale, dedicato al confronto e all'elaborazione di proposte per lo sviluppo dei Circoli. A conclusione dell'evento, le proposte elaborate dai gruppi di lavoro vengono raccolte in un *instant book*.

Scheda 4.5 Il seminario conclusivo

Durante il seminario conclusivo del Cantiere di innovazione, tenutosi presso la sede centrale del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, i partecipanti hanno lavorato all'elaborazione delle proposte nella *Fabbrica delle Idee*, un luogo simbolico, all'interno del quale, hanno messo a punto un *book* di proposte progettuali riguardanti l'evoluzione dei Circoli.

Ecco le fasi principali del lavoro svolto all'interno della *Fabbrica delle Idee*:

L'APERTURA DEI LAVORI

Ai partecipanti sono stati proposti quattro temi, riguardanti possibili modelli di Circoli, su cui lavorare. Ogni partecipante ne ha scelto uno. Gli 80 partecipanti hanno formato, così, quattro gruppi.

I LAVORI DI GRUPPO IN SESSIONI PARALLELE

I gruppi di lavoro, con la supervisione del *team* del Cantiere, hanno operato in sessioni parallele. I partecipanti hanno discusso del tema prescelto (con l'ausilio di una griglia) ed elaborato una proposta progettuale.

IL LAVORO IN PLENARIA

Le proposte progettuali, elaborate dai singoli gruppi, sono state discusse in plenaria con l'aiuto degli esperti del Cantiere.

LA REDAZIONE DELL'INSTANT BOOK

Dopo la plenaria, i gruppi di lavoro sono ritornati a lavorare nelle sessioni parallele per redigere un breve documento, contenente le proposte progettuali: l' *Instant Book dei Circoli di ascolto organizzativo* (cfr. scheda pag 134).

Il percorso del Cantiere di innovazione competenze per l'*ascolto organizzativo* termina qui, dopo 11 mesi dall'avvio delle attività.

Gli strumenti di supporto

Un grande contributo alla realizzazione della sperimentazione è stato dato dagli strumenti di lavoro messi a disposizione dei partecipanti dal Cantiere. Il *team* di lavoro ha messo a punto specifici strumenti, pensati per supportare al meglio il lavoro dei *facilitatori* riguardante i vari aspetti della sperimentazione.

Eccoli in dettaglio:

- La *Guida alla realizzazione dei Circoli*. Si tratta di un documento fornito a tutti i responsabili della sperimentazione durante il primo seminario di formazione/informazione, che illustra la filosofia di fondo dei Circoli di *ascolto organizzativo*, gli obiettivi che si propongono, la metodologia di lavoro, l'articolazione degli incontri, il ruolo e le caratteristiche dei *facilitatori* e i passi operativi da seguire per la sua costituzione.
- La *Guida del facilitatore*. È uno strumento specifico, fornito a tutti i *facilitatori* dei Circoli di ascolto. La guida contiene le schede di lavoro dei dieci incontri e le *note di facilitazione* a supporto della conduzione degli incontri.
- Il *Diario di bordo*. È un altro strumento a uso dei *facilitatori* che ha il fine di incentivare il lavoro di *narrazione* della sperimentazione. Il diario è diviso in dieci sezioni (corrispondenti ai dieci incontri), ognuna delle quali prende in considerazione quattro elementi del percorso: i partecipanti all'incontro, l'attività specifica di ciascun incontro, le criticità emerse, i punti di forza rilevati. La valenza del diario di bordo è quella di costituire uno strumento che dia la possibilità al *facilitatore* di ripercorrere l'attività dei Circoli sotto forma di *racconto*, valorizzando le persone e i loro

contributi e annotando tutto ciò che contribuisce a caratterizzare il proprio Circolo: difficoltà, intoppi, incomprensioni, ma anche successi, progettualità, collaborazione.

- I *database Circolincifre* e *VACI*. Si tratta di due *software* messi a punto per raccogliere e archiviare le informazioni raccolte dai *facilitatori*, attraverso le schede di lavoro dei dieci incontri. In particolare, *Circolincifre* è stato realizzato per facilitare la razionalizzazione e la sistematizzazione delle informazioni e agevolare, in tal modo, la diffusione e lo scambio delle informazioni; il *VACI* ha trovato impiego nella raccolta ed elaborazione dei dati della valutazione dei Circoli da parte dei suoi partecipanti.
- Il *questionario di valutazione dei Circoli* da somministrare ai partecipanti al termine del percorso dei Circoli, al fine di misurare il livello di gradimento dell'iniziativa e il grado di conoscenze e competenze acquisite.
- L'*area dedicata al Cantiere competenze per l'ascolto organizzativo, all'interno del portale cantieripa.it*. Strutturata come uno spazio di incontro virtuale per la nascente comunità dei *facilitatori*, l'area è divenuta, ben presto, luogo di condivisione di testimonianze, opinioni, materiali, informazioni, risultati relativi ai Circoli e, in generale, al tema dell'ascolto. All'interno di essa è stato attivato, anche, un *Forum di discussione* e sono state create alcune sezioni dalle quali è possibile scaricare i materiali operativi (guide, *software*, ecc.).
- L'*help desk* telefonico e la posta elettronica. Si tratta di due modalità di comunicazione e di interazione con le amministrazioni, attive per tutta la durata della sperimentazione e funzionali al presidio ed al monitoraggio delle attività dei Circoli.

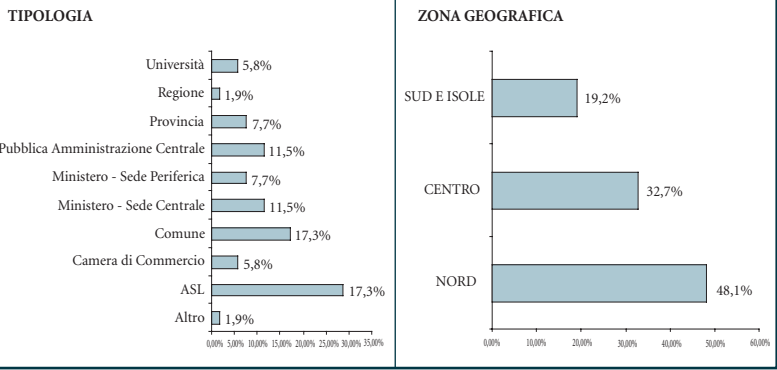
5.2 Risultati e testimonianze dell'attività dei Circoli

La sezione dedicata ai risultati della sperimentazione contiene i dati raccolti attraverso i *software* e le testimonianze tratte dai *Diari di bordo*. Tali strumenti hanno consentito alle amministrazioni impegnate nel percorso, sia di razionalizzare le informazioni raccolte e i risultati raggiunti durante i singoli incontri, sia di descrivere l'esperienza sotto forma di narrazione, soffermandosi sullo sviluppo delle attività, sul ruolo e il contributo delle singole persone, sull'evolversi delle dinamiche relazionali.

Le amministrazioni partecipanti

I Circoli di *ascolto organizzativo* sono stati realizzati in 52 Amministrazioni pubbliche di differente tipologia, distribuite sull'intero territorio nazionale. A portare a termine la sperimentazione sono state, in maggioranza, le aziende sanitarie.

Scheda 5.5 Le Amministrazioni partecipanti



Le amministrazioni che non hanno portato a termine la sperimentazione

La sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* non è stata portata a termine da tutte le amministrazioni che hanno aderito al Cantiere. La scheda che segue riassume l'andamento degli abbandoni durante il percorso dei Circoli.

Scheda 6.5 Amministrazioni partecipanti alle varie fasi del percorso del Cantiere				
Periodo	Azione	N. Enti	Diff. Num.	Diff. %
Dicembre 2006	Adesione all'iniziativa	180		
Gennaio 2007	I ciclo di seminari	124	-56	-31%
Febbraio 2007	Adesione alla sperimentazione	94	-30	-24%
Marzo 2007	Avvio della sperimentazione	54	-40	-43%
Ottobre 2007	Fine sperimentazione	52	-2	-4%

Tra la segnalazione di interesse rispetto all'iniziativa e l'avvio effettivo della sperimentazione si è registrato l'abbandono più significativo. In generale tale fenomeno, verificatosi anche nelle altre edizioni dei Cantieri di innovazione, probabilmente è dovuto al fatto che molte persone si iscrivono perché attratte dai temi proposti ma poi, al momento di aderire ufficialmente e affrontare la sperimentazione, non si sentono pronte. Un'ulteriore selezione si è avuta dopo il primo seminario, per varie ragioni: alcuni iscritti non erano convinti delle proposte di lavoro, altri hanno valutato che non vi erano le condizioni per dare avvio alla sperimentazione, altri ancora avrebbero voluto partecipare principalmente a fini formativi.

Nel complesso, la selettività maggiore si è verificata quando le amministrazioni hanno dovuto dar effettivamente avvio alla sperimentazione, quando cioè si è passati dal piano degli intenti a quello

operativo. In molte organizzazioni non si sono create le condizioni necessarie per procedere nel percorso, per cui si è abbandonato il Cantiere.

Molte defezioni si sono verificate anche da parte dei componenti dei Circoli. Gli abbandoni si sono registrati in poco più di un terzo dei gruppi per problemi di salute o perché il modello proposto non è stato ritenuto efficace. In tali casi, alcuni Circoli sono stati integrati da nuovi partecipanti, altri hanno proseguito con i componenti rimasti.

Alla fine, delle amministrazioni che hanno avviato la sperimentazione, soltanto due hanno abbandonato. Le cause sono da attribuire al mancato supporto dei diversi attori coinvolti nell'attività dei Circoli e al fatto che ad un iniziale entusiasmo per l'iniziativa è subentrato un progressivo disinteresse che ha portato i gruppi a sciogliersi naturalmente.

Il caso di un Circolo che interrompe il percorso

L'esperienza avviata nella nostra Unità organizzativa si poneva come naturale proseguimento dell'indagine sul benessere organizzativo. Il Circolo coinvolgeva l'area delle risorse umane ed era composto da figure professionali differenti. Abbiamo deciso di interrompere l'esperienza a più di tre quarti del percorso, con una sorta di eutanasia terapeutica, di *distacco della spina*, per poi continuare, eventualmente, in seguito su basi diverse.

La prosecuzione dell'esperienza sarebbe stata, infatti, un mero adempimento a seguito di un impegno preso, poiché era venuta meno quella capacità di costruire un senso condiviso in un percorso comune di sviluppo. Il progetto richiedeva, infatti, un'attivazione della dimensione emozionale, cioè della capacità di riconoscere e coltivare le emozioni. Fare appello a questa dimensione emozionale richiede sicuramente un grosso cambiamento particolarmente quando le nostre organizzazioni sono caratterizzate da un tessuto oggettivo e razionale di strategie e decisioni, di risultati e valutazioni, di norme e procedure e non tengono conto della dimensione più soggettiva delle persone che non sono *abilite* a farne uso. Si preferisce affrontare le situazioni con approccio rigido e conformistico perché il timore è che l'espressione dell'emozione possa risultare dirompente e creare disarmonia negli equilibri ormai acquisiti.

Nel momento in cui nell'ambito del progetto si è chiesto alle persone di *pensare* la propria organizzazione, rispetto al presente ma anche rispetto al futuro e soprattutto di fare proposte e piani d'azione, ci si è mossi su un terreno sconosciuto, dove i parametri ai quali si è abituati e che costituiscono i punti di riferimento, ancora una volta normativi e procedurali delle azioni e che contribuiscono a dare una certa sicurezza, non esistevano più.

La conseguenza è stata la percezione che fosse venuta a mancare la rete di protezione abituale e, invece di sperimentarsi ed esplorare uno spazio nuovo per costruire un comune sentire rispetto a questa nuova esperienza, da parte di alcuni membri del gruppo, sono stati attivati meccanismi di difesa e processi elusivi (alleanze caratterizzate da identificazioni e proiezioni, fughe, *acting out*), segnali questi di una resistenza al cambiamento e di una certa difficoltà ad affrontare esperienze nuove, dai confini poco conosciuti.

È necessario, perciò, che le persone comincino a pensare che il cambiamento deve partire da se stessi, solo così la mentalità aziendale comincerà a cambiare, con la conseguenza che le resistenze si indeboliranno e si interiorizzeranno nuovi valori e nuove modalità di pensare, adottando un atteggiamento positivo verso il futuro.

Testimonianza di Denise Giuliana Ferravante
ENEA

La configurazione dei Circoli

Alla conclusione della sperimentazione sono stati 65 i Circoli realizzati e circa 500 le persone coinvolte. Alcune amministrazioni hanno ritenuto opportuno avviare più di un Circolo di *ascolto organizzativo*.

Scheda 7.5 Numero di Circoli avviati

N. di Circoli	Amministrazioni	%
Uno	42	79%
Due	8	12%
Più di due	2	9%
TOTALE	52	100%

Quanti Circoli avviare?

Il Comune di Lecco ha realizzato due Circoli di *ascolto organizzativo*: uno a livello intersettoriale, l'altro nell'Unità orizzontale apicale *Rete dei Servizi di informazione del cittadino*.

La scelta è stata formalizzata con una Direttiva di Giunta comunale il 19 aprile 2007. La finalità della sperimentazione veniva individuata nel costruire *gruppi di lavoro orientati a promuovere l'innovazione e il miglioramento della comunicazione interna all'ente, in un processo moltiplicatore di buone prassi*.

Nel 2004 il Comune di Lecco ha realizzato un'indagine sul *benessere organizzativo*, per esplorare dal punto di vista quali-quantitativo gli aspetti del clima organizzativo, percepito dagli operatori che influenzano il funzionamento dell'organizzazione.

La rilevazione è stata attuata con modalità partecipata, in modo che il coinvolgimento attivo dei lavoratori potesse rinforzare il loro senso di appartenenza e sviluppare ipotesi sostenibili di miglioramento organizzativo.

Fra le criticità risultanti dall'indagine è emersa, in modo trasversale, la qualità della comunicazione interna in relazione ai ruoli e ai rapporti fra diversi settori dell'organizzazione.

Queste criticità erano state confermate anche dai *focus group* sull'informazione e la comunicazione interna attuati nell'ambito del percorso di progettazione dell'URP.

Di qui la scelta di realizzare un Circolo intersettoriale: l'intenzione originaria era di

coinvolgere tutti i settori dell'ente, in modo da far percepire concretamente, in una logica già integrativa, l'assunzione di responsabilità nel trattare le criticità rilevate. La creazione del Circolo all'interno della *Rete dei Servizi di informazione del cittadino*, è stata dettata dal fatto che si tratta di un'Unità orizzontale che negli ultimi tre anni ha visto profondi cambiamenti organizzativi. L'esperienza dei Circoli di ascolto è stata proposta agli operatori anche come opportunità di rinforzo delle motivazioni professionali, personali e di gruppo, per riconoscere e rilanciare il senso del proprio lavoro e l'identità dei servizi. Una bella sfida che è stata raccolta con entusiasmo!

*Testimonianza di Nicola Turilli e Flavio Polano
Comune di Lecco*

Per quanto riguarda la tipologia dei Circoli, le indicazioni iniziali del Cantiere suggerivano di collocare il Circolo all'interno di una singola unità organizzativa, coinvolgendo il responsabile e i suoi collaboratori. Nell'applicazione pratica del modello la maggioranza delle amministrazioni ha deciso, invece, di realizzare il Circolo coinvolgendo membri di unità organizzative differenti.

Scheda 8.5 Tipologia di Cicolo	
	%
Unità organizzativa unica	28%
Unità organizzative differenti	72%
TOTALE	100%

Quale tipologia di Circolo?

IL CIRCOLO ALL'INTERNO DI UN SERVIZIO

Il progetto sperimentale Circolo di *ascolto organizzativo*, presso il Dipartimento di Sanità Pubblica, nel servizio Igiene Alimenti e Nutrizione (di seguito denominato *SIAN*) si poneva quale obiettivo un percorso di lavoro che facesse acquisire la capacità di rilevare ed utilizzare al meglio le opinioni e i contributi dei collaboratori. La sperimentazione è nata perché il *SIAN* era in fase di riorganizzazione complessiva e si proponeva lo scopo di mettere in pratica un metodo di facilitazione e di ascolto per rilevare e sviluppare le competenze, agite ed attese, per il buon funzionamento dei gruppi di lavoro, propedeutica alle modalità di applicazione dei nuovi Regolamenti Comunitari Europei e per omogeneizzare i percorsi e le procedure all'interno di questo servizio. Il gruppo era composto di 10 persone fra dirigenti e operatori e il percorso si è svolto con incontri settimanali.

*Testimonianza di Serena Avezzù
Azienda Unità Sanitaria Locale di Parma*

IL CIRCOLO CHE COINVOLGE DIVERSI SETTORI

I motivi che hanno determinato la scelta della Direzione Generale dell'Amministrazione di partecipare ai Circoli di *ascolto organizzativo* erano parte integrante delle linee di indirizzo del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MIPAAF). La Direzione Generale condivide l'idea che la Pubblica Amministrazione deve fare i conti con la situazione sociale che cambia rapidamente. In questo contesto la reale ricchezza dell'organizzazione del MIPAAF è rappresentata dal *know how* del capitale umano presente nel Ministero. In coerenza con tali principi si è deciso di aderire ad una sperimentazione in linea con le impostazioni e la volontà di cambiamento voluto dalla Direzione Generale dell'Amministrazione. Per avere una visione delle problematiche a trecentosessanta gradi dell'organizzazione, si è deciso di dar vita a tre Circoli, attivati su base volontaria, che hanno coinvolto in maniera trasversale i dipendenti dei tre i Dipartimenti del MIPAAF e coinvolto figure professionali differenti.

*Testimoniaza di Luciano Gambardella
Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali*

In merito alle modalità di individuazione dei possibili partecipanti alle attività dei Circoli, nella maggior parte dei casi l'adesione è avvenuta su base volontaria, mentre in poche amministrazioni si è proceduto a una selezione dei partecipanti.

I criteri di adesione

L'ADESIONE VOLONTARIA

La Direzione Risorse Umane e Organizzazione si compone di diversi Servizi e Uffici, per un totale di 21 dipendenti: Servizio Organizzazione; Servizio Formazione e Sviluppo Risorse Umane; Servizio Contabilità del Personale; Servizio Amministrazione e gestione del Personale.

Dopo l'informazione alla Giunta, in cui si è esplicitata la volontà della Direzione Risorse Umane di partecipare alla sperimentazione di Cantieri sui Circoli di *ascolto organizzativo*, si è proceduto ad un'ulteriore comunicazione ai dipendenti della Direzione Risorse Umane, richiedendo l'adesione all'iniziativa di almeno una unità per Servizio.

Su un totale di 21 dipendenti, sono stati 9 inizialmente i nominativi che hanno dato adesione al progetto: gli stessi colleghi si sono ritrovati il 29 marzo 2007 al lancio ufficiale del progetto.

In quella data si è dato vita al gruppo di lavoro: è stato compito della Dirigente introdurre alcuni concetti chiave sul progetto e sugli obiettivi ad esso collegati, esplicitando tuttavia la scelta di non partecipare direttamente ai Circoli, ritenendo elemento di inibizione la sua presenza nel gruppo.

*Dal Diario di bordo di Mara Guanti
Comune di Alessandria*

LA SELEZIONE DEI PARTECIPANTI

Il Comune di Argenta ha avviato un Circolo nello stesso settore ma che coinvolge uffici differenti. La scelta dei partecipanti è stata effettuata sulla base di un'attenta analisi delle schede di valutazione del potenziale delle risorse umane, realizzate attraverso l'*assessment*. Sono state analizzate soprattutto: l'area dei rapporti con la variabilità (Apertura mentale, cooperazione, perseveranza, apertura alle esperienze e alla cultura) e l'area relazionale, indagando sulle capacità e le modalità relazionali del soggetto, intese come insieme di caratteristiche che permettono, sia di comprendere le situazioni interpersonali e di gruppo, in modo da attivare strategie di comportamento adeguate, sia di influire sugli interlocutori per ottenere il consenso. In base a questi aspetti sono stati individuati sette operatori, uomini e donne, che prestano la loro attività lavorativa in diversi servizi, in maniera tale da creare un gruppo molto rappresentativo del nostro Settore Direzione e anche provenienti da categorie contrattuali diverse. Dalla categoria A, a cui corrispondono profili professionali più operativi alla categoria D, rappresentata da responsabili di unità semplice o complessa o responsabili di servizio.

*Dal Diario di bordo di Silvia Giorgi
Comune di Argenta*

In genere i Circoli sono stati costituiti da persone con ruoli, profili professionali e tipo di mansioni differenti.

Scheda 9.5 I partecipanti	
	%
Qualifica identica	10%
Qualifica differente	90%
TOTALE	100%

Tra le amministrazioni che hanno scelto di realizzare un Circolo costituito da persone con uguali ruoli professionali, va sottolineato il caso della Direzione Generale dell'Agenzia delle Entrate della Lombardia, che ha costituito un Circolo formato da sole figure dirigenziali.

Ad eccezione di questo caso e di pochi altri, nella maggioranza dei Circoli le figure dirigenziali non hanno partecipato direttamente agli incontri, preferendo mantenere il ruolo di responsabili della sperimentazione. Soltanto in una minoranza di casi, inoltre, i dirigenti hanno condotto personalmente il Circolo attivato nella propria unità organizzativa o hanno assunto il ruolo di *facilitatori* in Circoli di altri settori.

La scelta del Facilitatore

Considerate le tematiche affrontate dalla sperimentazione e le caratteristiche delineate per il ruolo del *facilitatore* si potrebbe sup-

porre che la selezione di tali figure sia avvenuta sulla base del possesso di competenze in ambito sociologico o psicologico. Nella maggior parte dei casi non è stato così: il *facilitatore*, infatti, è stato scelto prendendo in considerazione altri requisiti: le spiccate attitudini relazionali, la capacità di guidare i gruppi di lavoro, la credibilità e la stima di cui la persona godeva nell'organizzazione.

Scheda 10.5 Requisiti per la scelta dei facilitatori	
	%
Competenze sociologiche/psicologiche	40%
Altri requisiti	60%
TOTALE	100%

La scelta del facilitatore

COMPETENZE PSICOLOGICHE

Nella nostra ASL la scelta del *facilitatore* è stata dettata da tre motivi:

- la persona scelta ha le competenze richieste per presidiare il ruolo;
- ha fatto parte del progetto sul *benessere organizzativo*;
- lavora in un servizio diverso da quello ove è stata costituito il Circolo d'ascolto, fattore quest'ultimo che ha consentito lo svolgimento del ruolo di *facilitatore* in una condizione neutra e senza condizionamenti.

Testimoniaza di Natalia Filardi e Giuseppe Cascini
Azienda Sanitaria USL 3 Lagonegro

ALTRI REQUISITI

L'incarico di *facilitatore* del gruppo d'*ascolto organizzativo* è stato conferito dal dirigente, che fa da interfaccia con Cantieri, ad una persona scelta per le peculiari e verificate conoscenze tecniche e perché ha maturato particolari competenze professionali in materia di formazione e relazioni interne, grazie anche al ruolo di coordinamento di specifiche aree operative dell'Ufficio. Inoltre per alcune caratteristiche, quali la propensione alla negoziazione e l'ascolto *empatico*, questa figura godeva del rispetto e riconoscimento dei colleghi.

Testimoniaza di Carlo Calò
Ministero dell'Economia e delle Finanze

5.3 Gli incontri dei Circoli di ascolto organizzativo

Dopo aver esaminato gli aspetti della sperimentazione riguardanti la configurazione e il percorso dei Circoli, saranno di seguito presentate le attività svolte nei diversi incontri. Attraverso i dati raccolti e le testimonianze dei protagonisti, tratte dai *Diari di bordo*, si potranno osservare i Circoli *in azione* durante l'intero percorso¹⁷.

¹⁷ Per una più agevole lettura si consiglia di far riferimento al capitolo 4 dedicato alla presentazione dei singoli incontri.

Il primo incontro: Il patto d'ascolto

Il primo incontro dei Circoli di *ascolto organizzativo* rappresenta per i *facilitatori* uno dei momenti più delicati della sperimentazione. La complessità dell'incontro è legata a due fattori: l'impatto con un tipo di attività per molti nuovo e la presentazione al gruppo di lavoro del tema centrale della sperimentazione e, in particolare, del primo incontro: il *patto d'ascolto* tra i partecipanti. Si tratta di siglare un'intesa sulle modalità di lavorare insieme all'interno del Circolo, per garantire l'ascolto reciproco e facilitare le relazioni. L'incontro si apre con la raccolta delle aspettative nei confronti del Circolo e dei contributi personali a sostegno del suo percorso, per poi passare al confronto sull'importanza dell'ascolto e alla definizione degli atteggiamenti da tenere per favorirne la pratica.

Le aspettative nei confronti del Circolo sono alte: oltre la metà dei partecipanti spera che tale esperienza possa incidere in maniera positiva sulle relazioni interpersonali e tra i diversi ruoli presenti nell'organizzazione. La restante parte auspica che attraverso tale metodo di lavoro si possano apportare dei miglioramenti ai processi lavorativi e ad alcuni importanti sistemi di regolazione della convivenza organizzativa, che attengono alla valutazione e alla valorizzazione delle risorse umane. Soltanto una minoranza si augura che il lavoro dei Circoli possa contribuire al miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro (Scheda 11.5).

Scheda 11.5 Aspettative di miglioramento da parte dei partecipanti	
	%
L'ambiente fisico di lavoro	3%
I processi regolativi convivenza: valorizzazione e valutazione RU	22%
Le relazioni interpersonali e tra ruoli	53%
I processi, i metodi e le procedure di lavoro	22%
TOTALE	100%

Anche le riflessioni sul tema dell'importanza dell'ascolto e dei comportamenti che lo facilitano fanno emergere punti di estremo interesse. Dall'analisi dei dati, relativi al quesito - *cosa si verifica quando in un'organizzazione ci si ascolta?* - si rileva che l'ascolto migliora non soltanto le relazioni interpersonali, ma anche le *performance* lavorative e quegli aspetti del rapporto persona-lavoro (motivazione, gratificazione, autostima) che contribuiscono al benessere nei contesti di lavoro (Scheda 12.5)

Scheda 12.5 Cosa si verifica quando in un'organizzazione ci si ascolta

	%
Aumento dell'autostima e gratificazione	18%
Miglioramento delle relazioni interpersonali	36%
Miglioramento delle performance di lavoro	23%
Motivazione	17%
Altro	6%
TOTALE	100%

Ripercorrendo il primo incontro attraverso i *Diari di bordo* è possibile rivivere alcuni momenti importanti della vita dei Circoli. Ad esempio, il primo impatto del *facilitatore* con il Circolo.

L'organizzazione del primo incontro

La sede di svolgimento dei lavori scelta è la sala dove si riuniscono le Commissioni Consiliari. La sala è stata messa a disposizione dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio Comunale (il Presidente del Consiglio Comunale ci verrà poi a trovare nel corso dei lavori, cosa molto gradita dai partecipanti al Circolo!) e tutte le difficoltà logistiche sono state risolte dalle colleghe e dai colleghi dell'Ufficio del Consiglio, sempre pronti a dare una mano.

Ma alla fine vuoi mettere la soddisfazione di avere a disposizione una sala bella, con le bandiere e un grande tavolo ovale?!

È una sala istituzionale, che cerco comunque di *personalizzare* per rendere un pò più adatta alle nostre esigenze. Purtroppo non ci è possibile spostare il tavolo ma alla fine va bene così, perché c'è la possibilità di scrivere, appoggiare il materiale, ecc.

Sulla porta metto un bel foglio con su scritto: CANTIERE DI INNOVAZIONE PER L'ASCOLTO ORGANIZZATIVO, CIRCOLO 1° (il Comune ha realizzato due Circoli). I lavori hanno inizio. Spostiamo l'unica poltrona e la mettiamo in un angolo (implicitamente rappresenta il dirigente o il politico che, pur non essendo presente fisicamente in queste fasi, deve essere presente nei ragionamenti, nelle logiche, perché è parte integrante del...tutto).

Metto fuori posto i telefoni fissi e *silenzioso* il mio (cosa fatta anche da tutti i presenti – tra l'altro non mi pare di ricordare che nelle dieci sessioni un cellulare abbia mai suonato).

Si parte!

*Dal Diario di bordo di Salvatore Cortesiana
Comune di Siracusa*

In alcuni casi a rendere più complesso l'impatto con il primo incontro, contribuisce il fatto che *facilitatori* e partecipanti non si conoscono.

Se dovessi usare tre parole per definire il primo incontro, userei diffidenza, sospetto ma anche soddisfazione.

Il Circolo di cui sono stato *facilitatore* era composto da dieci persone (ruolo collaboratori), appartenenti ad un'altra sede di lavoro, quella di Milano, ma soprattutto mi erano tutti sconosciuti. Si era deciso che le adesioni all'iniziativa dovessero essere su base volontaria.

Per prima cosa mi domandai che cosa avrei pensato al posto loro, se da Roma i dirigenti mi avessero inviato un *facilitatore* per spiegarmi un'iniziativa, tanto innovativa quanto fumosa, sul benessere del personale, sull'ascolto *empatico* e sulla valorizzazione delle persone e del lavoro.

Il primo incontro è stato molto difficile. Eravamo militari di professione. Non ci sono state prese di posizione clamorose. È stato, anzi, esattamente il contrario e in un certo senso è stato anche peggio.

Fatte le presentazioni al gruppo abbiamo dato inizio ai lavori e tutti si sono dimostrati estremamente cauti. Dubito che qualcuno abbia detto ciò che veramente pensava sul perché avesse deciso di aderire a quel tipo di iniziativa. In fondo perché aspettarsi qualcos'altro?

Con quel clima di sospetto era chiaro che il nostro gruppo poteva riunirsi per un anno senza dar vita a niente di buono. Anzi, probabilmente, le cose sarebbero addirittura peggiorate se gli incontri non avessero trovato una loro identità; il rischio era che i partecipanti avrebbero iniziato a *piangersi addosso* e tutto sarebbe diventato solo uno *sfogatoio*.

È una reazione umanamente comprensibile e in quel caso cosa sarebbe accaduto?

Ho preso una decisione del tutto personale: sentivo di dover fare ciò che mi pareva corretto in quella situazione. Perciò, ho detto chiaramente agli altri componenti del Circolo di ascolto come la pensavo: *i nostri capi troppo presi da altri obiettivi spesso lasciano la gestione delle risorse umane in secondo piano. Si continua solo a gestire il collaboratore, ignorando totalmente il suo coinvolgimento, il farlo sentire parte importante dell'organizzazione. Le persone vogliono sentirsi utili all'amministrazione in cui lavorano. Noi da oggi abbiamo una grande opportunità, quella di essere parte integrante di quella sfida chiamata cambiamento. Perché in futuro la vera differenza non la faranno più i risultati raggiunti, ma gli uomini. La nostra amministrazione ha deciso di sapere cosa pensano effettivamente le persone che la compongono. Non si tratta di un tema qualunque ma di una sfida che ci coinvolge ogni giorno, nel tentativo di creare un nuovo equilibrio tra noi e l'organizzazione.*

Perciò, siamo qui oggi per chiederci non che cosa l'Amministrazione può fare per noi, ma che cosa noi possiamo fare per Lei.

120 secondi di silenzio, controllati con l'orologio!

Dopo le mie parole l'incontro avrebbe potuto prendere qualsiasi direzione. In realtà è accaduto che anche gli altri hanno cominciato a raccontare le loro esperienze e le vere motivazioni che li avevano spinti ad aderire all'iniziativa. Non è avvenuto tutto in un sol colpo, prima ha osato Stefano: *sono curioso di vedere di cosa tratta l'ennesima attività, priva di senso, in materia di benessere del personale...*; poi un altro,

Alfredo, ha ammesso ...*migliorare l'aspetto lavorativo e soprattutto i rapporti inter-personali all'interno dell'Amministrazione è di prioritaria importanza.*

Ci stavamo muovendo nella direzione giusta. Li vedevo tutti più rilassati e nei loro occhi leggevo la voglia di dire e di fare realmente qualcosa di concreto per la loro Amministrazione.

Una delle cose che abbiamo deciso di fare per arrivare a conoscerci meglio è stata quella di pranzare insieme dopo ogni incontro, un'iniziativa che ha incontrato il favore di tutti i componenti del Circolo.

*Testimonianza di Joseph Forgione
Guardia di Finanza*

In generale, nella maggior parte dei Circoli il clima iniziale è positivo anche se, in alcuni casi, i partecipanti rivelano una sensazione di scetticismo verso la sperimentazione e di pessimismo sul fatto che *le cose possano realmente cambiare*. Ci sono, comunque, molte aspettative nei confronti del lavoro che ci si appresta ad iniziare e nello stesso tempo si garantisce l'impegno a sostenere il proprio Circolo con una serie di azioni che possano assicurare uno svolgimento positivo delle attività.

Facilitatore e Partecipanti: il primo contatto

Ogni partecipante ha espresso le proprie aspettative e i contributi che intende dare al percorso in termini di impegno e risorse.

Michele: *Ho già fatto esperienze di questo tipo basate sull'ascolto e sull'empatia e ne riconosco l'importanza ed il valore; credo che siano occasioni di crescita personale e del gruppo.*

Federica: *Mi aspetto di sperimentare questo metodo di ascolto all'interno del gruppo dove svolgerò il ruolo di facilitatrice; sono entusiasta non so bene qual è il punto di arrivo, ma mi metto in gioco.*

Patrizia: *Il gruppo ci aiuta a comprendere meglio anche noi stessi. Questo è il luogo dove non esistono i pregiudizi, spero che venga facilitata l'integrazione e che si possano accomunare le affinità.*

Sandra: *Mi aspetto di creare un luogo dove condividere idee e suggestioni; un luogo dove sentirmi bene, in cui mi diverto mentre lavoro; è una scommessa che facciamo, vista l'eterogeneità dei membri.*

Matias: *Le cose non dette portano a non capirsi e questo è un luogo dove possiamo dirci anche le cose che non ci piacciono senza giudizio.*

Luca: *Spero venga fuori un risultato concreto ed anche un feeling che ci renda uniti.*

Marco: *Mi aspetto di capire meglio le personalità dei colleghi e di acquisire un metodo.*

*Dal Diario di bordo di Federica Fiorini
Azienda Ospedaliera Universitaria di Ferrara*

Tra le aspettative, rispetto al Circolo, emergono importanti concetti quali ad esempio: il Circolo è in grado di migliorare il clima organizzativo e le relazioni interpersonali, sperimentare in ambito lavorativo quanto già sperimentato in altro ambito, fare in modo che le tensioni non possano danneggiare gli esseri umani, creare le basi per costruire un ambiente di lavoro più sereno e collaborativo, migliorare la comunicazione e l'interazione tra le persone.

Per quanto concerne invece il contributo personale, vengono espressi veri e propri impegni morali nel mettere a disposizione il proprio bagaglio personale trasferendo il proprio vissuto al servizio degli altri; riuscire ad ascoltare gli altri; aiutare chi vive tensioni sul luogo di lavoro; mettersi nei panni delle persone con problematiche di rapporto con gli altri; impegnarsi a diffondere ed attuare questo nuovo strumento organizzativo.

*Dal Diario di bordo di Piero Aldo Liori
ERSAT Sardegna - Ente per lo sviluppo in agricoltura*

Dopo aver espresso aspettative e impegno a sostegno del proprio Circolo, i partecipanti affrontano il tema centrale dell'incontro: l'importanza dell'ascolto e i comportamenti che lo facilitano.

I gruppi condividono l'importanza dell'ascolto, si confrontano sui propri vissuti di buono o cattivo ascolto ed analizzano le ricadute negative sui contesti lavorativi che si hanno quando la pratica dell'ascolto viene a mancare. Tale confronto sembra dar avvio a un processo di coesione del gruppo e orienta la scelta dei comportamenti da tenere all'interno del Circolo per favorire il reciproco ascolto. In tutti i gruppi vengono individuati atteggiamenti basati sul confronto e il rispetto delle opinioni dell'altro.

L'importanza dell'ascolto

Dalla discussione che segue la compilazione delle schede, emerge che il problema dell'ascolto è molto sentito. Elisabetta sottolinea che spesso si incontrano delle difficoltà oggettive ma, non riuscendo ad ascoltarsi veramente, ognuno reagisce a modo suo senza preoccuparsi del fatto che certi comportamenti possono far soffrire altre persone. Mettere ordine nelle relazioni può fare del bene a tutti e si auspica che questo lavoro possa apportare un miglioramento in questo senso.

Chiara sostiene che a volte è importante anche un gesto, un'espressione, più di tante parole; quando si lavora con altre persone intervengono molte dinamiche: c'è il gruppo, il *leader*, il gregario, ecc. È importante la relazione, perché lavoriamo con le persone, con i pazienti e con i colleghi.

Graziella sottolinea che ci sono dei turni in cui si lavora meglio perché con alcune persone si riesce ad instaurare una relazione migliore.

*Dal Diario di bordo di Silvana Bortolami
Azienda Ospedaliera di Padova*

Sembrava che avessimo già trattato questo argomento tante altre volte ed è stato subito approfondito analizzandone tutti gli aspetti possibili.

Ho avuto la sensazione che molti non aspettassero altro che avere la possibilità di raccontare a qualcuno le loro difficoltà in relazione all'ascolto. Difficoltà che sono legate maggiormente al dover ascoltare piuttosto che all'essere ascoltati.

*Dal Diario di bordo di Rosa Dell'Aversana
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2*

L'importanza dell'ascolto

Il Circolo condivide il disagio, la sofferenza e la frustrazione che le esperienze di non ascolto, in ogni ambiente, producono in tutti noi. Diverse le reazioni dei componenti il Circolo alle esperienze di non ascolto vissute. Per alcuni il non ascolto (che si percepisce dai gesti, dall'attenzione, dal tono di voce) provoca reazione di chiusura, anche se a volte si concedono nuove occasioni alle persone che si stimano o con cui si è costruita nel tempo una relazione. Altri componenti del gruppo segnalano di non arrendersi anche a fronte di segnali di disinteresse ripetuti, ricercano nuove occasioni o nuovi piani di confronto. Qualcuno sottolinea come l'ascolto sia un insieme di contenuti e relazione. Non può esserci un ascolto di contenuti che escluda la relazione. L'ascolto è un bisogno di tutti, arrendersi al non ascolto non è efficace. Altri componenti affermano che si può sopravvivere al non ascolto in ambito di lavoro, più pesante quando questo avviene in famiglia o nelle relazioni amicali. Ma un altro componente fa presente come non vi possa essere ascolto, anche sul luogo di lavoro, se si rinuncia ad accogliere l'altro anche nei suoi aspetti umani. Sulla base di tali riflessioni i partecipanti si impegnano ad adottare i seguenti comportamenti di ascolto empatico ed efficace all'interno del circolo:

- Non interrompere chi parla, non sovrapporre le nostre voci a chi ha la parola.
- Non cercare di convincere l'altro del nostro punto di vista.
- Non commentare con il vicino i contenuti che il collega sta esprimendo.
- Porre domande per essere certi di aver compreso nel modo corretto quanto espresso dal collega.
- Ascoltare senza pregiudizi, i contenuti di chi esprime il proprio pensiero e di non filtrare tali contenuti con l'idea che ci siamo fatti di lui nel passato.
- Parlare liberamente, senza il timore di un uso improprio e non riservato di quanto emerge nel lavoro del Circolo.
- Essere puntuali.

*Dal Diario di bordo di Giuseppe Cattaneo
Camera Commercio Industria e Artigianato di Bergamo*

Si chiude così il primo incontro. Le reazioni dei partecipanti della maggioranza dei Circoli sono positive. Vengono apprezzate la metodologia di lavoro e le finalità del percorso. Lo scetticismo iniziale di

molti componenti, le perplessità e i dubbi sovente lasciano il posto a partecipazione ed entusiasmo.

Gli aspetti critici del primo incontro

Una prima difficoltà è stata quella di illustrare la natura del progetto, che vuole perseguire i macro-obiettivi di cambiamento organizzativo attraverso la valorizzazione delle competenze e delle risorse di ciascun partecipante. L'atteggiamento di critica rispetto alle finalità del progetto ha fatto emergere la sfiducia del potere del ruolo ricoperto rispetto alle dinamiche di potere strategico nell'organizzazione. Altra difficoltà è stata quella di mantenere l'attenzione del gruppo sugli obiettivi finali, intesi come punto di partenza del progetto.

*Dal Diario di bordo di Giusy Pagliuca
Università degli Studi di Foggia*

I punti di forza

La focalizzazione dell'importanza che il progetto conferisce al contributo di ciascun partecipante nel processo di miglioramento organizzativo ha creato, nonostante gli iniziali atteggiamenti di diffidenza, un generale clima di apertura al confronto e di condivisione delle esperienze.

Inoltre la possibilità di accrescere il valore del lavoro di gruppo attraverso la diffusione della cultura dell'ascolto, ha trovato riscontro nella disponibilità dei partecipanti a mettere in campo le proprie risorse, concentrando anche la riflessione sul ruolo attivo di ciascuno nei vari processi di comunicazione. L'interiorizzazione dell'importanza del vero ascolto nelle relazioni è stata avvalorata dalla testimonianza personale e dal riconoscimento delle proprie responsabilità anche nella cattiva o inefficace comunicazione.

La disponibilità a mettere in discussione se stessi, non esitando a raccontare le proprie esperienze fallimentari di comunicazione, generate dal proprio atteggiamento di pregiudizio o di insofferenza rispetto ai tempi della comunicazione altrui, ha dato valore al significato dei Circoli, come luogo di confronto e di crescita individuale.

*Dal Diario di bordo di Giusy Pagliuca
Università degli Studi di Foggia*

Direi che i punti di forza già dal primo incontro si sono manifestati in modo evidente ed in misura notevole. Sono di ottimo auspicio per il lavoro che abbiamo di fronte.

Tutti i componenti hanno espresso curiosità, interesse, piacere per questa occasione di conoscenza reciproca, alcuni la vivono addirittura dichiarando entusiasmo.

C'è la speranza e la convinzione di riuscire a sperimentare nel Circolo modelli di relazione positiva da esportare poi nei propri uffici, dove molti dei presenti testimo-

niano difficoltà per frustrazioni legate al non riconoscimento del lavoro svolto da parte dei superiori oltre che diffuse modalità di non ascolto.

Tra i 10 componenti del Circolo si è evidenziata una elevata sintonia, la consapevolezza di un'occasione da non sprecare, anche solo per regalarsi tempo per fermarsi a pensare, ad ascoltare le storie e le esperienze degli altri, riconquistando tempo per la relazione così spesso sacrificata dalle modalità e dai ritmi della vita quotidiana e non solo sul posto di lavoro.

Come facilitatore ho quasi timore di sopravvalutare, in questa prima sintesi che stendo per il *diario*, il clima positivo respirato in questo primo incontro. Sottoporro al gruppo quanto scritto oggi nel diario perché correggano eventuali sensazioni che potrei aver frainteso.

*Dal Diario di bordo di Giuseppe Cattaneo
Camera Commercio Industria e Artigianato di Bergamo*

Secondo incontro: Valorizzazione delle persone e del lavoro

Il secondo incontro dei Circoli, dedicato al tema della valorizzazione delle persone e del lavoro, si apre con una esercitazione sulla visualizzazione della realtà organizzativa ideale, proposta ai partecipanti e guidata dal *facilitatore*. La tecnica della visualizzazione ha l'obiettivo di indurre le persone ad andare oltre i meccanismi di razionalizzazione e ritrovare le risorse progettuali contenute nell'immaginazione e nelle emozioni, allo scopo di affrontare e superare le criticità presenti (nel caso specifico, dei contesti di lavoro). Usata in ambito formativo per favorire la produzione di idee e la progettualità, è in generale poco usata negli interventi di formazione in ambito pubblico, in quanto si avvale di tecniche e ambientazione di non semplice gestione. Per tale ragione, in fase di progettazione della sperimentazione, non pochi timori erano sorti all'interno del *team* del Cantiere, in relazione al fatto che la visualizzazione potesse essere di difficile gestione da parte dei *facilitatori* o che non fosse accettata dai partecipanti dei Circoli o, ancora, che si rivelasse inefficace per lo sviluppo delle azioni successive.

Nonostante queste iniziali perplessità, la metodologia incontra il favore dei partecipanti, che immaginano in diversi modi la propria realtà organizzativa ideale. Il ruolo dei *facilitatori* nel guidare la visualizzazione è fondamentale per il successo di tale esercizio. Le modalità di conduzione sono varie: c'è chi adotta delle tecniche di rilassamento, chi utilizza la musica, chi preferisce lasciare piena libertà ai partecipanti nell'esercizio dell'immaginazione.

Il lavoro di visualizzazione proposto oggi ha rappresentato una novità assoluta per tutti i partecipanti; per molti il primo chiarimento che tendeva ad illustrare l'obiettivo del giorno non ha significato niente ed il discorso ha continuato a slittare sulle difficoltà organizzative.

Solo dopo un pò quando sono state invitate alla concentrazione ed è stata loro illustrata la possibilità di chiudere gli occhi e di utilizzare le risorse dell'immaginazione, per vedere e descrivere il luogo dove lavorano ogni giorno, potendo sognare tutto quello che vogliono; le persone hanno prodotto risultati di grande ricchezza emotiva, dando sbocco a bellissime immagini.

Mi è sembrato che non fosse necessario fare grandi sforzi di fantasia, perché ognuno aveva una buona consapevolezza di come avrebbe voluto che fosse il proprio posto di lavoro.

*Dal Diario di bordo di Rosa Dell'Aversana
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2*

L'incontro inizia all'insegna della puntualità, riprendiamo le tracce del lavoro del primo incontro, rileggiamo assieme il *diario di bordo*, si fanno alcune precisazioni ed aggiornamenti. Sul treppiedi troneggia il nostro *patto d'ascolto* e si parte con la presentazione dei lavori del pomeriggio. Avendo distribuito le schede dell'incontro, noto curiosità sul termine: *visualizzazione*. Qualcuno chiede se si vedrà un filmato. Cerco di trasmettere cosa si dovrà fare, la ricerca della posizione, della concentrazione necessaria per sentirsi liberi di immaginare e di sognare il luogo, la situazione ideale in cui ci piacerebbe lavorare, così come la visualizzazione dell'obiettivo da parte degli atleti. Ci diamo un tempo di riflessione di circa 10 minuti e si parte. Ricordo più volte di tralasciare le criticità e gli aspetti negativi e di focalizzare solo immagini positive. Le immagini più ricorrenti sono non tanto legate all'ambiente fisico che da tutti viene riconosciuto complessivamente gradevole ed accogliente, ma al clima lavorativo, vi sono immagini in cui ci si incontra tra colleghi, si dialoga e ci si confronta, ci si considera e ci si rispetta.

Immagini in cui gli amministratori gratificano i dipendenti, dedicando loro un pò di tempo per consultarli ed ascoltarli e non solo per sollecitare. Immagini in cui il lavoro viene effettuato nel rispetto della programmazione e dei tempi necessari per approfondire, studiare, rielaborare insieme un prodotto al quale ci si sente orgogliosi di avere collaborato. Immagini in cui si è visibili anche all'esterno del *Palazzo*, in cui il lavoro svolto ha un riconoscimento legato alla realizzazione di qualche cosa di concreto e non qualcosa di passeggero, senza inizio e senza fine.

*Dal Diario di bordo di Patrizia Barili
Comune di Langhirano*

Con il lavoro della visualizzazione i gruppi sembrano percepire sempre più nettamente i vantaggi di un modo diverso di stare insieme, nei luoghi di lavoro.

Gli effetti della visualizzazione

La relazione all'interno del gruppo è stata di grande solidarietà. Le suggestioni create dalla visualizzazione hanno fatto sentire tutti meglio, molto attivi, pieni di energia, contenti di andare al lavoro, orgogliosi del proprio lavoro. Questo vissuto ha aiutato il gruppo a sentirsi tale e a desiderare di poter continuare a lavorare insieme sempre. Questa giornata ha contribuito a far capire ai partecipanti al Circolo di essere in grado di poter modificare alcuni modelli organizzativi del loro lavoro.

*Dal Diario di bordo di Rosa Dell'Aversana
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2*

La visualizzazione si è caratterizzata per una ricchezza e varietà di contributi personali. Buono il *focus* sul compito dell'incontro. La trascrizione individuale della visualizzazione e del relativo impatto emotivo hanno permesso al gruppo di verificare nella successiva socializzazione una sintonia - soprattutto su locali e arredi - che ha reso il clima particolarmente brioso.

Un partecipante ha sottolineato che dopo i primi due incontri si è ritrovato a riflettere su diversi aspetti del suo lavoro che prima non gli era capitato di considerare e ad avere idee nuove spendibili nel suo specifico ambito di lavoro, anche se indotte da argomenti più generali.

*Dal Diario di bordo di Anna Morrone
IX Circolo Didattico di Ravenna*

Terzo e quarto incontro: Le dinamiche critiche di ascolto e trasformazione

Il terzo e il quarto incontro dei Circoli sono dedicati al lavoro di rilevazione di quelle criticità, presenti nel contesto lavorativo, che possono limitare il processo di valorizzazione delle persone e del lavoro. In particolare, il terzo incontro è dedicato all'individuazione delle criticità comuni, che impediscono la realizzazione dell'ambiente di lavoro ideale immaginato attraverso la visualizzazione. Le principali criticità, rilevate dalla maggioranza dei Circoli, riguardano le relazioni e i processi di lavoro (Scheda 13.5).

Scheda 13.5 Aree critiche

	%
L'ambiente fisico di lavoro	14%
I processi regolativi di convivenza: valorizzazione e valutazione R.U.	26%
Le relazioni interpersonali e tra ruoli	31%
I processi, i metodi e le procedure di lavoro	29%
TOTALE	100%

Tuttavia la possibilità di potersi confrontare con serenità e schiettezza sui problemi quotidiani del lavoro, manifestando le proprie opinioni liberamente, genera soddisfazione e rinsalda i gruppi.

Il confronto sulle criticità

Nel corso del presente incontro e di quello successivo è necessario individuare le dinamiche che limitano o bloccano del tutto il processo di valorizzazione delle persone e del lavoro, per procedere ad una *mappatura* delle stesse. Questa attività è molto importante e sicuramente rappresenta una novità rispetto al tradizionale modo di funzionare delle amministrazioni pubbliche. Difficilmente i dipendenti vengono chiamati ad esprimersi in merito a questi temi e, d'altra parte, chi non ricopre ruoli direttivi si aspetta che la dirigenza percepisca e analizzi tali criticità e adotti comportamenti conseguenti tendenti ad eliminarle. Il fatto che tutto ciò non avvenga causa malessere all'interno dei luoghi di lavoro e un clima generale di sfiducia nei riguardi della dirigenza, a cui viene generalmente attribuito disinteresse riguardo alle condizioni in cui i collaboratori prestano l'attività lavorativa e incapacità di svolgere un ruolo di valorizzazione e miglior utilizzo delle risorse umane che ad essi sono affidate. Tutti concordano sul fatto che non si tratta di individuare colpe di qualcuno, ma di dare inizio ad un processo che permetta di innescare meccanismi di miglioramento. Spesso tutte le tensioni tra colleghi non sono altro che il risultato dello stato di malessere dovuto all'incapacità di individuare ed eliminare le criticità. Dopo questa premessa il *facilitatore* invita tutti ad esprimere le proprie considerazioni sull'oggetto della riunione in modo da poter procedere alla compilazione delle schede. Tutto il gruppo concorda nell'individuare una delle maggiori criticità nell'atteggiamento *verticistico* (nella *gerarchizzazione*) con cui vengono gestiti i vari rapporti di lavoro da parte della dirigenza e dei colleghi incaricati di attività di coordinamento di settore (benché in quest'ultimo caso manchi un rapporto di gerarchia, nei fatti chi ricopre incarichi di coordinamento spesso cerca di impostare i rapporti con il personale che lavora nel settore sulla falsariga di quanto avviene tra dirigenti e collaboratori): manca qualsiasi forma di significativo coinvolgimento nella gestione dei servizi/settori, manca uno stile direzionale partecipativo, per cui spesso ci si limita ad attribuire volta per volta singoli compiti, senza consentire una visione globale dell'attività che viene portata avanti dalla struttura di appartenenza. Questa situazione crea un senso di frustrazione in chi lavora perché non si sente parte di una squadra o non percepisce di contribuire ad arrivare ad un risultato; spesso si sente *scippato* del proprio lavoro in quanto il suo apporto personale non viene giustamente valorizzato. Altra criticità che si collega all'impronta gerarchica che si cerca di mantenere nella gestione dei rapporti di lavoro è data dalla mancanza di comunicazione tra vertice e base e, a livello orizzontale, dalla tendenza a non condividere l'informazione con i colleghi. Spesso, infatti, la circolazione delle informazioni all'interno dei servizi avviene seguendo canali informali, senza momenti strutturati di diffusione delle stesse. Altre criticità vengono individuate nell'utilizzo di meccanismi che dovrebbero attivare percorsi di crescita professionale per i dipendenti: l'attenzione viene posta soprattutto sulla metodologia di valutazione del personale, sui sistemi premianti, sulla mancanza di strumenti che valorizzino la capacità propositiva dei dipendenti.

Il problema maggiore incontrato nel corso della riunione è stato la tendenza alla divagazione, in quanto l'impatto che le problematiche affrontate hanno avuto sull'attività lavorativa di ognuno ha fatto sì che tutta la discussione si incentrasse sul particolare, sulle esperienze vissute, perdendo di vista il lavoro da fare.

*Dal Diario di bordo di Maria Giuseppina Cireddu
Regione Sardegna*

La gestione dell'incontro

Il terzo incontro inizia con l'anticipo del tema del giorno: le dinamiche critiche e una breve sintesi di quanto emerso nei primi due incontri.

Per introdurre il lavoro sulle criticità evidenzio il fatto che un elemento molto condiviso nel gruppo circa il modo di lavorare nel Circolo è *lasciar fuori i pregiudizi*. Sottolineo che il pregiudizio relativo al tema di oggi potrebbe essere: pensare che in un gruppo che funziona non dovrebbero esserci problemi, e che se ve sono e sono difficili c'è qualcosa (o qualcuno) che non va. E si va alla ricerca di colpevoli invece che alla ricerca di nuove strade.

L'ottica dovrebbe essere quella di considerare che quelli che oggi sono considerati problemi, molto probabilmente in passato sono state delle soluzioni ad altri problemi.

Il lavoro relativo all'individuazione delle criticità del proprio settore lavorativo viene proposto come occasione di ascolto. I partecipanti sono invitati a mettersi a coppie e usare un ascolto attivo del *partner* mentre descrive le criticità che percepisce nel contesto di lavoro. Ognuno è stato poi invitato a presentare al gruppo:

- come mi sono sentito nell'ascoltare
- come mi sono sentito nell'essere ascoltato
- le criticità illustrate dal *partner*.

Tutti riconoscono che *ascoltare è stato facile*, che si sono *sentiti a proprio agio, partecipe e attenta* e che hanno trovato *attenzione e ascolto dall'altro*, che *ho provato curiosità nell'ascoltare*, *Alfredo mi trasmette un senso di fiducia*.

Viene dato come scontato che in questo contesto sia facile (in contrapposizione alla situazione lavorativa dove invece non lo è per niente), e la facilità di ascolto viene legata alla facilità di condividere i contenuti, di trovarsi d'accordo, *in sintonia*, di riscontrare problemi molto simili, di avere un *modo di fare abbastanza simile*.

I problemi iniziano quando emergono le differenze e si tratta di gestire situazioni di punti di vista anche molto divergenti, o carichi di emozioni, con rischio di contrapposizione e di conflitto? Vengono poi presentate da parte di ognuno le criticità ascoltate dal collega e discusse insieme. Al termine le criticità comuni individuate sono le seguenti:

1. Si è disgregato il senso di appartenenza presente nei reparti prima del DEA, oggi manca uno spirito di gruppo; filosofia del: *i problemi sono di chi se li deve risolvere*, presenza di sottogruppi che non si parlano o non si capiscono; competizione tra sottogruppi: ognuno pensa di lavorare di più e meglio degli altri; percezione di separati in casa tra persone che prima appartenevano a un unico gruppo e ora sono divisi in sottogruppi (o c'è anche un pò di nostalgia di ciò che non c'è più?).
2. Scarso coinvolgimento nelle decisioni; imposizioni lavorative; filosofia del *non capisco ma mi adeguo*; non ascolto dei suggerimenti dati per scarsa considerazione del valore degli altri; assenza di ascolto da parte dei caposala; difficoltà di comunicare decisioni organizzative che non prevedono la condivisione; non vengono ascoltati i suggerimenti dati dagli infermieri (es mobilitazione in poltrona); riunioni in cui si capisce che le cose sono già state decise.
3. Il lavoro è diventato un fare automatizzato senza pensare; fai, fai senza più un momento per riflettere; sensazione di essere robotizzati; ritmi lavorativi sono diventati frenetici; percezione dell'infermiere come numero e non come persona; scarsità di tempo per risolvere i problemi; carenza nel numero di infermieri che non permette di garantire qualità di relazione ai pazienti; mancano occasioni per affrontare i problemi e risolverli.
4. Malesserie di molti non considerato o considerato quando è troppo tardi; sensazione di non essere sostenuti, ma piuttosto di sensazione di *essere attesi al varco*.
5. Disagio e sensazione di solitudine nell'esercitare il ruolo da parte di dirigenti e di coordinatori; percorsi decisionali complicati e non limpidi in cui entrano troppe persone e anche interessi personali (es. attività libero professionali, criteri nella valutazione delle urgenze differibili o non differibili,...) non sempre rispettosi degli interessi dei pazienti; senso di costrizione e solitudine nel prendere decisioni impopolari; senso di inadeguatezza personale perché troppe energie impegnate in compiti lontani dalle proprie responsabilità; fatica di chi ha un ruolo di responsabilità nel sentirsi sostenuto dai collaboratori (rifiuto a priori nei confronti di un ruolo organizzativo).
6. Assenza di lavoro di gruppo; scarsa comunicazione tra le parti; assenza di coordinamento tra medici; mancanza di percorsi comuni; divisione tra categoria dei medici e degli infermieri; filosofia del *noi-voi* tra medici e infermieri; mancanza di guida da parte dei medici verso gli infermieri; fatica a gestire le tensioni che ci sono nell'équipe e le tensioni dei chirurghi che a volte si traducono in maleducazione e prevaricazioni (anche bestemmie); nessuno dice niente se il chirurgo si sfoga sulla strumentista; comunicazione indiretta dei problemi: battute o vie trasversali; mancanza di comunicazione tra le parti rende difficile la condivisione dei problemi; a volte assenza di assunzione (o scarico) di responsabilità nel gruppo.
7. Scarsa competenza dei colleghi; fatica di lavorare con persone non esperte; scarsa formazione per i nuovi arrivati nel blocco operatorio; fatica a trovare il tempo per preparare e addestrare le persone; eccessive richieste sulla categoria degli infermieri, gli viene richiesto di essere tuttologi.
8. Fatica ad accettare i tempi del cambiamento: ineluttabilità dei problemi come parte di qualsiasi organizzazione; incapacità delle persone di atten-

dere i tempi necessari per la risoluzione dei problemi; lavoro per cambiare il dipartimento e l'azienda appare lontano, poco comprensibile e non si vedono risultati: vedo solo che si fanno troppe riunioni inutili o la cui utilità non è capita; dubbi circa il senso del dipartimento: rispetta le ragioni e i programmi per cui è stato pensato o è diventato solo lo strumento per tamponare le emergenze infermieristiche, creando malcontento e disgregazione?

*Dal Diario di bordo di Silvio Bettinelli
Azienda Ospedaliera Ospedale Maggiore di Crema*

Nel quarto incontro, una volta definite in modo condiviso le criticità presenti nel contesto di lavoro, i gruppi cercano di ricondurle a tre livelli specifici di responsabilità¹⁸:

- criticità riferite all'organizzazione;
- criticità riferite alla dirigenza (in generale o ai dirigenti del settore di appartenenza);
- criticità riferite al singolo individuo.

In alcuni Circoli, in cui la figura del *facilitatore* coincide con il dirigente, c'è un certo imbarazzo tra i partecipanti nell'affrontare il lavoro di attribuzione delle responsabilità rispetto alle criticità rilevate.

Il dirigente *facilitatore* e le criticità

Ho cercato di esplicitare il concetto di dinamiche critiche e mi sono soffermata sull'importanza di ricondurre l'analisi delle criticità rilevate in precedenza ai tre specifici livelli di responsabilità: organizzazione, dirigenza, persona. Ho ritenuto opportuno sottolineare che nel gruppo il mio duplice ruolo di dirigente scolastica e *facilitatore* non doveva costituire motivo di inibizione per due ragioni:

- il livello di responsabilità riferito alla dirigenza ai fini del Circolo di ascolto è inerente alla funzione e non alla persona;
- è interesse della dirigenza accogliere critiche in un'ottica di miglioramento dei rapporti interpersonali e di lavoro.

*Dal Diario di bordo di Anna Morrone
IX Circolo Didattico di Ravenna*

L'attribuzione delle responsabilità (organizzazione – dirigenza – persone) si rivela, in generale, un percorso lungo e complicato. I gruppi giungono a una razionalizzazione delle problematiche attraverso confronti accesi, che a volte prolungano gli incontri ben oltre l'orario previsto.

¹⁸ Considerato il carattere riservato delle informazioni, abbiamo ritenuto opportuno non inserire le testimonianze relative alle criticità relative ai tre livelli di responsabilità.

La mappatura delle criticità

Si passa ad analizzare le quattro criticità, sintesi del lavoro dell'incontro precedente e si cerca di condurle ai tre livelli specifici di responsabilità.

Il lavoro si presenta abbastanza difficoltoso in quanto si è più bravi trovare cosa non funziona, ma meno a chiedersi il perché. La discussione si protrae e il tempo risulta insufficiente e pertanto ci aggiorniamo ad un giorno successivo per concludere il lavoro.

*Dal Diario di bordo di Patrizia Barili
Comune di Langhirano*

È importante sottolineare come in quasi tutti i Circoli la maggiore difficoltà del lavoro si riscontri nel momento del riconoscimento delle responsabilità personali.

Le responsabilità riconducibili alla sfera personale

Qualche difficoltà si è trovata nel distinguere le criticità e classificarle nella scheda relativa alla mappatura. Mentre è stato relativamente semplice individuare le criticità relative all'area dell'organizzazione e della dirigenza, è stato più difficile individuare i problemi relativi all'area della persona, forse per la difficoltà ad individuare se stesso come fonte o parte dell'esistenza di un problema.

*Dal Diario di bordo di Alessandro Bazzoni e Roberta Rocchi
Azienda USL Roma E*

Nel gruppo è parso difficile assumersi le proprie responsabilità.

Difficile ammettere che talune criticità sono le persone stesse a determinarle, se non completamente, almeno in parte.

Eppure è dall'ammissione che parte il cambiamento; ottimale sarebbe un buon esame di coscienza: non puntare sempre il dito, ma guardarsi dentro.

*Dal Diario di bordo di Massimo Toniolo
Comune di Mirano*

Quinto incontro: Il cerchio dei valori

Dopo aver lavorato sulle dinamiche critiche che impediscono di creare un contesto professionale valorizzante, il *facilitatore* aiuta il gruppo a capire da cosa si possa partire per migliorare. I temi su cui i partecipanti sono chiamati a confrontarsi si concentrano sui seguenti interrogativi: quali sono i valori centrali e condivisi che possono favorire la valorizzazione delle persone e del lavoro? Con quali azioni concrete il contesto in cui si opera può esprimere realmente questi valori? I gruppi lavorano, costruendo per ogni Circolo il proprio *cerchio dei valori*.

Con il quinto incontro, dunque, i Circoli entrano in una nuova fase.

Si avvia il percorso di elaborazione delle proposte di miglioramento. La scelta di associare a quest'azione una condivisione preliminare di alcuni valori di riferimento, ovvero di quel nucleo profondo di significato da cui si generano comportamenti, capacità, convinzioni che determinano il nostro modo di interagire con noi stessi, con gli altri e con l'ambiente, è un'altra sfida proposta dalla sperimentazione, che si rivela positiva.

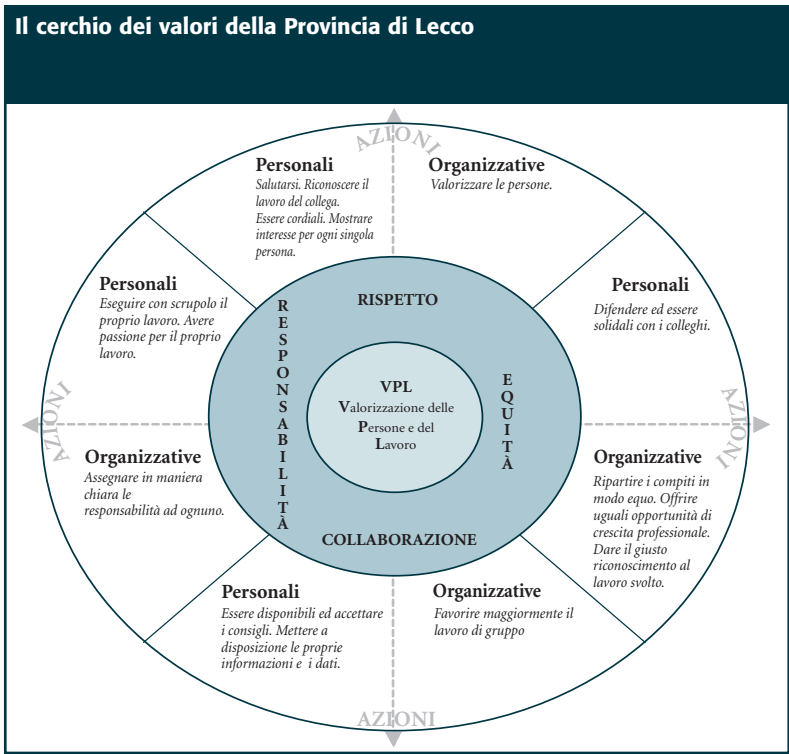
Da una logica individuale ad una logica di gruppo

Il bello del progetto è che lascia sempre emergere punti di vista inaspettati: la scelta di considerare prioritari e condivisi i valori fondamentali dell'operare amministrativo è concettualmente un segno di appartenenza e maturità importante.

Si sta progressivamente evolvendo l'attitudine a concentrarsi sulle esperienze personali, a beneficio di una modalità di dialogo progressivamente più orientata sui temi degli incontri, sulle esperienze, sullo sforzo di attenersi a quanto proposto.

*Dal Diario di bordo di Alessandra Lupis
Università degli Studi dell'Insubria*

In tutti i Circoli i partecipanti discutono, si confrontano, avanzano proposte, fino a giungere alla costruzione di un *cerchio dei valori* condiviso. I valori selezionati sono molti. Quello indicato, nella quasi totalità dei Circoli è il valore del rispetto, seguito da: equità, comunicazione, disponibilità, responsabilità.

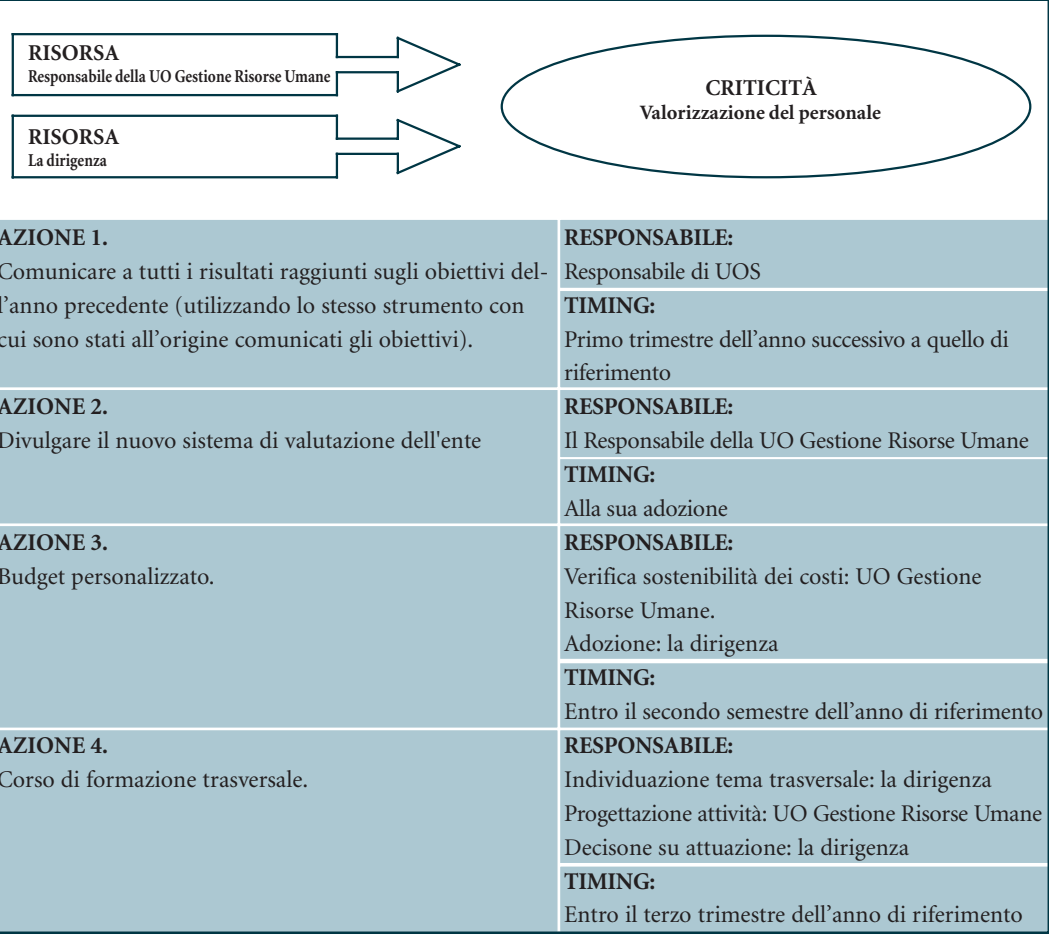


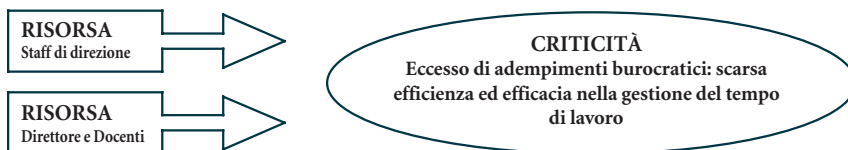


Sesto incontro: Le azioni di miglioramento

Negli incontri precedenti tutti i gruppi sono stati chiamati a individuare i problemi condivisi e giudicati di maggior rilevanza. È ora il momento di elaborare possibili soluzioni. Ai gruppi è stato chiesto di agire sulle criticità di primo livello, quelle su cui si è in grado di lavorare direttamente e di attivare un piano di lavoro.

La progettazione avviene con l'ausilio di un semplice strumento (una scheda con campi standard) rivelatosi utile per i gruppi, che hanno così potuto dettagliare la sequenza delle azioni e gli elementi essenziali delle varie soluzioni.





AZIONE 1. Rielaborare il piano annuale degli impegni e incontri collegiali, tenendo conto delle criticità rilevate dal personale docente: tempistica, ordine del giorno, conduzione e resoconto degli incontri.	RESPONSABILE: Staff di direzione	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: 30/06/2007	
AZIONE 2. Presentare il piano annuale al collegio docenti.	RESPONSABILE: Dirigente scolastico	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: 30/09/2007	
AZIONE 3. Raccogliere eventuali suggerimenti per variazioni e/o integrazioni mediante discussione/confronto sull'argomento in gruppi a livello di plesso, sottogruppi per plessi più grandi (ampiezza media del gruppo 10 persone, durata incontro 2 ore).	RESPONSABILE: Coordinatore di plesso	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: 05/09/2007	
AZIONE 4. Analizzare eventuali suggerimenti, variazioni, integrazioni per opportuni aggiustamenti del piano.	RESPONSABILE: Staff di direzione	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: Entro settembre 2007	
AZIONE 5. Condividere e deliberare il piano in sede di collegio dei docenti.	RESPONSABILE: Dirigente scolastico	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: Prima metà settembre 2007	
AZIONE 6. Esaminare l'argomento in sede di contrattazione integrativa di istituto.	RESPONSABILE: Dirigente scolastico, RSU	VERIFICA <u>Fatto</u>
	TIMING: Entro settembre 2007	
AZIONE 7. Verificare la funzionalità del piano (verifica intermedia svolta da gruppi a livello di plesso e socializzazione in collegio dei docenti con possibilità di aggiustamenti in itinere).	RESPONSABILE: Coordinatore di plesso	VERIFICA <u>In corso</u>
	TIMING: Entro febbraio 2008	
AZIONE 8. Valutare la funzionalità del piano con rilevazione di punti di forza, di debolezza e proposte di miglioramento da aggiornare nell'anno scolastico successivo.	RESPONSABILE: Coordinatore di plesso	VERIFICA <u>Da fare</u>
	TIMING: 30/05/2008	
AZIONE 9. Miglioramento del piano sulla base di quanto segnalato dai docenti in corso di valutazione finale.	RESPONSABILE: Staff di direzione	VERIFICA <u>Da fare</u>
	TIMING: Entro giugno 2008	

Il secondo piano di miglioramento - IX ciclo didattico di Ravenna

Sulla base delle criticità rilevate e declinate ai tre livelli specifici di responsabilità e in rapporto alle priorità di intervento e a una realistica fattibilità in tempi brevi, il gruppo è d'accordo sull'elaborare un secondo piano di miglioramento da rendere operativo a partire dal prossimo settembre con l'inizio del nuovo anno scolastico.

PIANO DI MIGLIORAMENTO N. 2

Gestione efficiente ed efficace del tempo di lavoro: le ore annuali delle attività funzionali all'insegnamento previste dal Contratto Collettivo Nazionale – Comparto Scuola.

CRITICITÀ

Eccesso di adempimenti burocratici: scarsa efficienza ed efficacia nella gestione del tempo di lavoro.

Il personale docente ha rilevato che il calendario degli impegni e degli incontri annuali è poco bilanciato nella scansione e presenta *routine* nei punti all'ordine del giorno delle riunioni; il gruppo condivide che è necessario rivedere tempi, contenuti e modalità di conduzione.

RISORSE

1. *staff* di direzione composto da docenti e direttore servizi generali, oltre che dal dirigente scolastico: la composizione garantisce una visione sistemica della criticità, la declinazione di azioni e comportamenti precisi ai livelli 2° e 3° (dirigenza, persona) di responsabilità e, di conseguenza, una prima verifica in tempo reale della fattibilità delle proposte di miglioramento: da un lato congruenza con vincoli normativi come contrattazione collettiva nazionale di comparto, legislazione sugli organi collegiali e sull'autonomia delle istituzioni scolastiche, dall'altro le soluzioni suggerite dalla base, i docenti; dall'altro ancora la compatibilità con compiti e funzioni dell'ufficio di segreteria.
2. informazioni sui punti di forza e di debolezza relative all'argomento contenute nei verbali degli incontri svolti dai docenti.

Dal Diario di bordo di Anna Morrone

IX Circolo Didattico di Ravenna

La pianificazione che ha dato luogo ai piani di miglioramento, ha rappresentato la fase conclusiva del processo e ha permesso di individuare le modalità di intervento in modo condiviso e articolato. Le azioni, sono state, infatti, descritte nel dettaglio, indicando l'arco di tempo di riferimento, la responsabilità operativa legata alla singola azione, gli strumenti necessari.

In alcuni Circoli questa fase ha richiesto più tempo, comportando un maggior numero di incontri.

In alcuni casi un incontro non è sufficiente

Il gruppo si concentra sull'attività di messa a punto del Piano di miglioramento locale. I *facilitatori* hanno deciso di dedicare un tempo supplementare a questa attività che mette in gioco in prima persona i partecipanti e che risponde alla richiesta, implicita ed esplicita, di rendere concreto il risultato del Circolo. È stato inoltre scelto di sacrificare l'attività di *mappatura* delle competenze che riporterebbe il gruppo su un piano di ragionamento teorico e lo allontanerebbe da una piena assunzione di responsabilità. Per facilitare il lavoro di gruppo i *facilitatori* hanno preparato un cartellone che riassume il lavoro fatto la scorsa volta e che prepara il suo completamento. Per risolvere la criticità relativa al fatto che le persone avevano identificato come azioni di miglioramento delle macroattività per cui era difficile, tra di loro, individuare un responsabile, è stata proposta una distinzione tra macro-attività e azione elementare, chiedendo al gruppo di specificare quali azioni elementari rendessero raggiungibile l'obiettivo della macro-attività identificata. Per ogni azione elementare è stato poi chiesto di esplicitare il nome di una persona del Circolo che se ne assumesse la responsabilità. Le attività sono iniziate in plenaria completando l'identificazione delle criticità e macro-attività da inserire nel piano, ascoltando le 2 coppie che non si erano espresse nell'ultimo incontro. Successivamente il gruppo è stato diviso nei 2 sottogruppi organizzativi di appartenenza, rianimazione e sala operatoria, con la supervisione di un *facilitatore* per uno. I sottogruppi hanno lavorato intensamente, identificando azioni elementari, responsabili, tempistica e risorse per 1-2 criticità. Successivamente il lavoro di sottogruppo è stato condiviso in plenaria.

*Dal Diario di bordo di Silvio Bettinelli
Azienda Ospedaliera Ospedale Maggiore di Crema*

In generale, la scelta di far lavorare i gruppi su problematiche concrete, verso le quali è possibile individuare dei correttivi attraverso - anche e soprattutto - la responsabilizzazione diretta dei componenti del Circolo, si rivela utile a far percepire come importante il contributo del singolo e realizzabili le ipotesi progettuali.

Il confronto sulle azioni di miglioramento

Il confronto con la necessità di individuare, tra i partecipanti al Circolo, i responsabili delle azioni specifiche di intervento, ha favorito nel gruppo la maturazione della piena consapevolezza del proprio ruolo attivo nel processo di sviluppo organizzativo. Il conferimento di responsabilità e di importanza del ruolo di ciascuno, quale attore del miglioramento organizzativo ha rafforzato così nei partecipanti, oltre che il valore del proprio contributo, anche la fiducia di attuabilità del progetto.

*Dal Diario di bordo di Giusy Pagliuca
Università degli Studi di Foggia*

Settimo incontro: Competenze per l'ascolto organizzativo

Con il settimo incontro dei Circoli ha inizio la seconda parte della sperimentazione. Il lavoro fatto nei precedenti incontri ha dato modo alle persone di sperimentare i due aspetti dell'*ascolto organizzativo*: quello che riguarda gli atteggiamenti personali, che possono essere modificati e migliorati al fine di facilitare le relazioni e la comunicazione tra le persone; e quello che attiene alla risoluzione dei problemi organizzativi. L'obiettivo di questo incontro è quello di proporre un lavoro sulle competenze di *ascolto organizzativo* che porti l'organizzazione ad acquisirle e/o svilupparle, al fine di realizzare quelle dimensioni positive fin qui auspiccate dai Circoli di ascolto.

L'approccio all'incontro

Ho ritenuto opportuno riepilogare in premessa il percorso realizzato dal Circolo di ascolto, evidenziandone la logica di sviluppo in specifiche fasi, prima di passare a delineare i contenuti dell'incontro in argomento, che segna una vera e propria svolta, consistente in un mutamento di prospettiva. Ho fatto presente quindi che da quel momento in poi il lavoro che avremmo condotto sarebbe stato rivolto alla creazione dei presupposti necessari affinché la modalità di *ascolto organizzativo* possa diffondersi e divenire un connotato stabile del rapporto tra la persona, il lavoro e la realtà interumana e intersoggettiva che definiamo come organizzazione. Sono passata quindi a definire sinteticamente i passi successivi dell'evoluzione del percorso effettuato dal gruppo, proprio per inquadrare meglio il tema delle competenze, e il significato del lavoro da svolgere in quest' incontro.

*Dal Diario di bordo di Simona Pasquali,
Ministero della Giustizia*

Il tema centrale su cui i gruppi lavorano è la mappa delle competenze necessarie per realizzare un modello di *ascolto organizzativo*, all'interno delle singole e specifiche realtà professionali. Una mappa che costituisce il punto di partenza che consentirà al gruppo di immaginare, nella fase conclusiva del progetto, una serie di azioni di miglioramento utili per creare le condizioni fondamentali di attuazione del processo di *ascolto organizzativo*.

In molti Circoli il lavoro sulle competenze si rivela più complesso che in precedenza, i partecipanti rivelano una certa difficoltà nel pervenire a una classificazione condivisa dell'HDS - *Human Development Set*, il set delle competenze per l'*ascolto organizzativo*. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, grazie alle capacità dei *facilitatori* i gruppi di lavoro superano le difficoltà e portano a termine il compito.

Il *raking* delle competenze

Il *facilitatore* illustra il *set* sottolineando la necessità del collegamento tra le competenze descritte e le esperienze professionali e personali di ognuno. Ogni partecipante compila la propria scheda, si procede con la raccolta dei *ranking* e si fa la media tra i punteggi.

Alla lettura del *ranking* complessivo, si inizia la discussione evidenziando che il risultato ottenuto è leggermente diverso da quello che alcune partecipanti si sarebbero aspettate.

*Dal Diario di bordo di Silvana Bortolami
Azienda Ospedaliera di Padova*

I gruppi lavorano a fondo sul tema, in ogni realtà si giunge a una classificazione unitaria delle competenze per l'*ascolto organizzativo*. È interessante sottolineare come nel *ranking* complessivo che ne risulta (Scheda 14.5) ai primi posti siano collocate le competenze riconducibili ai fattori e alle dimensioni che più di altre incidono sul livello di *benessere organizzativo*¹⁹.

Scheda 14.5 Competenze di *Human Development* - *Ranking*

1	Gestione delle risorse umane
2	Sviluppo delle potenzialità delle persone
3	Gestione efficace di un gruppo di lavoro
4	Organizzazione dei processi di lavoro
5	Comunicazione efficace
6	Facilitazione e sviluppo delle relazioni
7	Orientamento ai valori
8	Orientamento allo sviluppo personale e professionale
9	Autoefficacia
10	Orientamento al risultato
11	Visione Sistemica
12	Problem Solving
13	Creatività
14	Decision Making
15	Pensiero Concettuale

Ottavo incontro: Azioni di miglioramento e progetti di sviluppo

Dopo aver elaborato il *set Human Development* per l'*ascolto organizzativo*, nell'incontro successivo, il gruppo si concentra sull'utilizzo del *ranking*, per definire un piano di sviluppo delle competenze a livello organizzativo. L'obiettivo è quello di individuare azioni che consentano di migliorare le competenze strategiche per la realizzazio-

¹⁹ Cfr. Capitolo 2, pag. 48.

ne di un modello di *ascolto organizzativo* all'interno di ogni amministrazione.

Il piano di sviluppo delle competenze delle Camere di Commercio Industria e Artigianato di Crotone

N°	Competenze fondamentali	Gruppo target di intervento	Azioni di sviluppo
1	Organizzazione dei processi di lavoro	Dirigenti	Consulenza di direzione
2	Gestione delle risorse umane	Posizioni organizzative	Valutazione potenziale e Assessment
3	Sviluppo delle potenzialità delle persone	Tutto il personale	Coaching
4	Comunicazione efficace	Tutto il personale	Formazione relazionale
5	Gestione efficace di un gruppo di lavoro	Tutto il personale	Circoli di ascolto organizzativo

Il piano di sviluppo delle competenze

I lavori iniziano con la presentazione dell'argomento relativo al Piano di sviluppo delle competenze e con la proposta, da parte del *facilitatore*, di realizzare un progetto di crescita per l'organizzazione. Pertanto, applicando la metodologia prevista per l'incontro, si apre la discussione sulle competenze fondamentali e si cerca di definire un *ranking* in base all'ordine di priorità stabilito dal gruppo. L'obiettivo è sia poter valutare in maniera più ordinata e finalizzata i bisogni dell'organizzazione, sia definire le azioni di sviluppo più urgenti e importanti per la stessa. I partecipanti concentrano l'attenzione e la discussione sulle prime cinque competenze selezionate dal Circolo, identificando i gruppi di persone (*Target*) sui quali prioritariamente intervenire, ovvero i gruppi di intervento: (dirigenti, categorie C, D e tutto il personale).

A questo punto si passa all'esame delle azioni di sviluppo contenute nel repertorio proposto dalla metodologia applicata, per stabilire quali tra quelle indicate siano idonee ad affrontare e risolvere le aree di miglioramento, oppure se è necessario individuarne altre.

Avvalendosi degli esempi proposti dal Programma Cantieri, si provvede a compilare lo schema di realizzazione del Piano di sviluppo, senza che emergano particolari difficoltà, in quanto il buon livello di condivisione tra i partecipanti sulle competenze fondamentali, porta quasi automaticamente a identificare sia i *target* sui quali intervenire prioritariamente, sia le azioni di intervento mirate. Per quanto riguarda il nostro Circolo, pur ritenendo abbastanza validi gli strumenti proposti con gli otto esempi rappresentati nel repertorio delle azioni, si avverte l'esigenza di inserire nel repertorio una nuova azione di sviluppo, che utilizza uno specifico punto di forza dell'Ente, rappresentato da una rete telematica particolarmente avanzata, e quindi idonea a *cappillarizzare* efficacemente modelli e metodologie applicative sull'*ascolto organizzativo*, portandoli quindi potenzialmente all'attenzione (e utilizzo) di tutto il personale.

*Dal Diario di bordo di Piero Aldo Liori
ERSAT Sardegna - Ente per lo sviluppo in agricoltura*

Anche in questo caso la proposta progettuale trova un positivo riscontro nell'applicazione pratica. Gli strumenti di supporto aiutano i *facilitatori* a raggiungere gli obiettivi previsti dall'incontro.

Le competenze: impatto sui partecipanti

Ciò che ho trovato positivo di questa giornata è stata la sincerità con cui alcuni partecipanti hanno dichiarato le loro difficoltà a confrontarsi con concetti a loro sconosciuti, ma anche la loro voglia di imparare e il sapere riconoscere che, anche se loro non avevano mai pensato in questo modo, effettivamente quelle competenze servono molto per il miglioramento del lavoro.

*Dal Diario di bordo di Rosa Dell'Aversana
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2*

Si è davvero creato un legame tra tutti noi, abbiamo avuto momenti di ilarità di gioco, di sfogo e di scontro. Tutto ci ha rafforzati e ci ha dato la consapevolezza del valore dell'ascolto. Un'immagine del circolo da ricordare: *un fenicottero su una zampa sola...ma sempre in equilibrio e pronto a prendere il volo,*

*Dal Diario di bordo di Silvia Lodi
Agenzia per la Protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici*

Nono incontro: La valutazione dei Circoli

Il nono incontro della sperimentazione è dedicato alla valutazione finale dell'esperienza dei Circoli di *ascolto organizzativo* da parte dei partecipanti. La valutazione avviene attraverso la somministrazione di un questionario che prende in considerazione il gradimento della proposta formativa, il miglioramento delle relazioni interpersonali, l'accrescimento delle conoscenze, lo sviluppo delle competenze per l'*ascolto organizzativo*, la modifica di alcuni comportamenti.

L'approccio all'incontro

È stato innanzitutto introdotto l'obiettivo dell'incontro. Ho registrato interessanti osservazioni e richieste di precisazioni sul questionario.

Ho risposto a ciascuna domanda specificando gli obiettivi propri della fase di lavoro in corso, che era focalizzata sulla valutazione delle attività del Circolo, in modo da poterne delineare le condizioni di replicabilità, a partire proprio dalla condivisione delle risposte date.

I presenti hanno quindi compilato lo strumento autonomamente, senza avvertire il bisogno di ulteriori delucidazioni.

Una volta completata la compilazione, si è passati a un confronto sulle valutazioni espresse, che ha evidenziato un'omogeneità di giudizi positivi (da *abbastanza* a

molto) sulle diverse variabili prese in esame nella prima parte del questionario (eccezion fatta forse per la scelta del locale utilizzato per gli incontri). Tale concordanza di valutazioni positive si mantiene anche per le risposte date nelle altre sezioni del questionario, che registrano comunque una maggiore variabilità di opzioni, scelte in ragione dei percorsi formativi e professionali individuali, che suggeriscono specifici bisogni di rinforzo di conoscenze e competenze, in svariate direzioni possibili, pur con alcuni tratti comuni, riferiti per esempio alla conoscenza e alle capacità di gestione delle dinamiche di gruppo, alla capacità di assumere maggiore autonomia e alla disponibilità all'ascolto, superando le diffidenze e lavorando sul conflitto. Preso atto di ciò, ho pensato di suscitare una riflessione più ampia sui punti di forza e di criticità del Circolo, nell'esperienza soggettiva ed intersoggettiva di coloro che vi hanno preso parte.

*Dal Diario di bordo di Simona Pasquali,
Ministero della Giustizia*

Il questionario serve ad effettuare una prima valutazione individuale rispetto al significato e ai risultati della sperimentazione; successivamente il gruppo si confronta sui dati emersi ed elabora un giudizio condiviso sulle criticità ed i punti di forza del percorso dei Circoli.

Punti di forza e criticità dei circoli di ascolto organizzativo

PUNTI DI FORZA

In merito ai punti di forza tutti concordano sul fatto che uno degli aspetti più positivi del lavoro all'interno del Circolo è costituito dalla circostanza che ognuno può esprimere liberamente e spontaneamente il proprio punto di vista, le proprie opinioni, senza condizionamenti, pregiudizi, paura di creare risentimenti in chi ascolta. Il fatto che poi ci si trovi a discutere dei problemi in una sede neutra è di grande aiuto, perché elimina diversi condizionamenti legati al ruolo svolto all'interno dell'ufficio. Infatti il lavoro all'interno del Circolo consente a tutti di esprimere le proprie valutazioni, favorendo l'incontro della base con il vertice, senza essere condizionati da questioni di inquadramento professionale.

Altro aspetto positivo è poi stato individuato nella circostanza che, trattandosi di sperimentazione, ci si è potuti concentrare sul processo, piuttosto che sul risultato, e in questo modo è stato possibile individuare alcuni meccanismi che si attivano con questa metodologia di lavoro: innanzitutto la consapevolezza che ognuno di noi può contribuire al miglioramento dell'organizzazione. Inoltre a tutti si sono aperti nuovi orizzonti e maggior curiosità verso le problematiche legate alla qualità nella pubblica amministrazione.

Proprio questa curiosità, legata a tutte le problematiche sul miglioramento del funzionamento dell'organizzazione amministrativa, ha permesso a due componenti del gruppo di lavoro di reperire sul web il bando di partecipazione al Premio Qualità PP.AA. 2007/2008 e presentare la candidatura (accolta) dell'Assessorato.

In questo modo sarà possibile cimentarsi con un processo di autovalutazione secondo il modello CAF 2006 ed avere così maggiore consapevolezza del funzionamento della struttura organizzativa di appartenenza.

Viene fatto notare che un altro aspetto positivo legato alla sperimentazione è il cambiamento di mentalità che si è instaurato all'interno del gruppo: non ci si concentra più solo sulle criticità, sugli ostacoli che impediscono di raggiungere determinati obiettivi, che spesso vengono visti come insuperabili.

Si ragiona in termini di punti di forza, di soluzione dei problemi, di piani di miglioramento.

CRITICITÀ

Dopo aver analizzato i punti di forza, il *facilitatore* invita il gruppo ad esprimersi in merito alle criticità, chiedendo di concentrarsi su alcuni aspetti, ossia sugli obiettivi, gli strumenti di lavoro, il numero degli incontri, la durata degli incontri, il ruolo del *facilitatore*.

La discussione del gruppo si concentra innanzitutto sul ruolo del *facilitatore*. Si rileva la difficoltà di rimanere distanti rispetto ai temi di discussione, non garantendo così una posizione di neutralità rispetto ai temi della discussione. Questa tendenza è molto pericolosa, perché è facile manipolare il dibattito, soprattutto se ci si trova nella posizione di chi deve guidarlo. Viene fatto però notare come sia estremamente difficile riuscire a mantenersi neutrali rispetto ad argomenti che riguardano il vissuto quotidiano di ognuno. Altra criticità è stata individuata nel numero e nella durata degli incontri: il calendario di incontri ipotizzato da Cantieri sembra non soddisfare i componenti del gruppo in quanto il numero degli incontri è troppo esiguo, per cui spesso è necessario prolungare la durata degli stessi, creando problemi all'interno dell'ufficio di appartenenza.

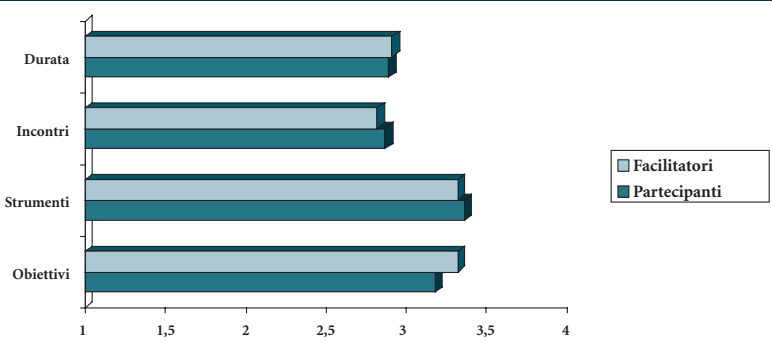
Inoltre capita spesso che qualche componente del gruppo sia assente e quindi non riesca a seguire lo sviluppo del progetto e a comunicare quanto fatto ai colleghi. Infine si è ritenuto che un ulteriore elemento di criticità sia costituito dalla non completa trasversalità del Circolo, determinata dal fatto che alcuni servizi non hanno indicato alcun rappresentante. Questa situazione può determinare delle difficoltà nella seconda fase del progetto, che prevede il coinvolgimento di tutti i servizi in attività che affrontano problematiche utilizzando questo metodo di lavoro.

*Dal Diario di bordo di Maria Giuseppina Cireddu
Regione Sardegna*

È bene precisare che alla valutazione dei Circoli hanno concorso anche i *facilitatori*, che hanno compilato un questionario con alcuni *item* uguali a quelli utilizzati per i partecipanti.

Analizzando i dati si può vedere come la sperimentazione abbia incontrato il gradimento sia dei gruppi di lavoro che dei *facilitatori*. In particolare, è stata ritenuta valida la metodologia di lavoro, per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi del percorso, l'uso degli strumenti, il numero e la durata degli incontri (Scheda 15.5).

Scheda 15.5 - Valutazione della metodologia (valore medio²⁰)



Anche la scelta di inserire nei Circoli la figura del *facilitatore* si è rivelata felice; infatti, i partecipanti hanno giudicato la sua presenza utile per la buona riuscita delle attività (Scheda 16.5).

Scheda 16.5 Pensa che la presenza di un *facilitatore* abbia favorito l'attività del Circolo (valori percentuali)

	%
Per niente	1%
Poco	6%
Abbastanza	20%
Molto	73%
TOTALE	100%

Per quanto riguarda le relazioni, la maggioranza dei partecipanti reputa che nel susseguirsi degli incontri siano progressivamente migliorate sia le relazioni all'interno dei Circoli (Scheda 17.5) che lo stile relazione delle singole persone (Scheda 18.5).

Scheda 17.5 Pensa che le relazioni all'interno del Circolo siano migliorate nel corso degli incontri (valori percentuali)

	%
Per niente	1%
Poco	12%
Abbastanza	52%
Molto	35%
TOTALE	100%

²⁰ Le modalità di calcolo del punteggio sono identiche a quelle utilizzate per le dimensioni di benessere organizzativo. Cfr. capitolo 2, scheda 14.2.

Scheda 18.5 Ha notato dei miglioramenti nello stile relazionale delle persone coinvolte nel Circolo? (valori percentuali)	
	%
Per niente	5%
Poco	24%
Abbastanza	62%
Molto	9%
TOTALE	100%

Quest'ultimo dato, in particolare, se collegato agli altri relativi allo sviluppo dei saperi, delle competenze e dei comportamenti, evidenzia come l'attività condotta nell'ambito dei Circoli abbia rappresentato anche una valida esperienza formativa.

In relazione ai i saperi, i partecipanti ritengono che gli incontri del Circolo abbiano dato l'opportunità di acquisire nuove conoscenze in diversi ambiti disciplinari, in particolare per quanto riguarda *la gestione delle dinamiche di gruppo, la conduzione dei gruppi di lavoro e la valorizzazione delle persone* (Scheda 19.5).

In riferimento ai comportamenti, le persone ritengono che l'esperienza dei Circoli abbia permesso di impegnarsi in una serie di comportamenti, come la *predisposizione all'ascolto dell'altro*, atteggiamenti volti a superare le *diffidenze, il rispetto verso le opinioni altrui* (Scheda 20.5).

Scheda 19.5 L'esperienza condotta all'interno del Circolo in quale dei seguenti ambiti disciplinari ha consentito di acquisire nuove conoscenze? (valori percentuali)	
Dinamiche di gruppo	65%
Conduzione dei gruppi di lavoro	43%
Valorizzazione del personale	39%
Motivazione al lavoro	28%
Elementi di psicologia	24%
Counseling	16%
Stili di Leadership	12%
Project work	10%

Scheda 20.5 L'esperienza condotta all'interno del Circolo in quale dei seguenti ambiti disciplinari ha consentito di acquisire nuove conoscenze? (valori percentuali)	
Essere disposti all'ascolto	67%
Superare le diffidenze	64%
Rispettare le opinioni degli altri	51%
Impegnarsi in un progetto comune	33%
Essere attenti alle esigenze degli altri	31%
Avere costanza e applicazione sul lavoro	30%
Essere aperti alle innovazioni	26%
Sentirsi coinvolti negli obiettivi del gruppo di lavoro	20%
Lavorare sul conflitto	17%
Assumersi responsabilità	15%
Prendere iniziative	10%
Essere puntuali	7%
Essere precisi ed accurati nello svolgimento dei compiti	7%
Essere autonomi	4%

Ed infine, sia i *facilitatori* che i gruppi di lavoro, con lievi differenze tra le due categorie, considerano il Circolo uno strumento utile per: migliorare le relazioni, identificare valori condivisi e delineare le criticità del contesto di lavoro (Scheda 21.5).

Scheda 21.5 Ritieni che il Circolo sia stato uno strumento maggiormente utile per: (le tre indicazioni maggiori, valori percentuali)	
Facilitatori	Il miglioramento delle relazioni 45%
	L'identificazione di valori di riferimenti condivisi 30%
	L'individuazione di specifiche criticità 15%
Partecipanti	Il miglioramento delle relazioni 43%
	L'individuazione di specifiche criticità 36%
	L'identificazione di valori di riferimenti condivisi 16%

Decimo incontro: Lo sviluppo del Circolo

Dopo aver lavorato insieme sulla valutazione della sperimentazione, i gruppi si concentrano sull'attività prevista dal decimo incontro: la progettazione di un modello futuro dei Circoli. Nei gruppi di lavoro si giunge a proposte, più o meno articolate, che collocano i Circoli di *ascolto organizzativo* nelle singole realtà lavorative, con diverse configurazioni.

Come riproporre l'esperienza

Dopo la compilazione della scheda che evidenzia i punti di forza e le criticità del Circolo, il *facilitatore* introduce l'argomento successivo: l'utilità dello stesso rispetto al contesto di lavoro e la possibilità di replicare la sperimentazione nell'ambito dell'Assessorato. Per prima cosa il gruppo decide di individuare l'utilità del Circolo rispetto al contesto di lavoro.

Sicuramente il Circolo consente di individuare criticità e delineare proposte di soluzione, di evidenziare valori cui tendere, come ad esempio la cultura del servizio, e di confrontarsi sul come deve configurarsi la pubblica amministrazione nel futuro.

Viene poi evidenziata l'utilità del Circolo per innescare processi di cambiamento incentrati sulla cultura del servizio, sulla valorizzazione del personale, sulla cultura del risultato, sull'importanza di lavorare per gruppi di lavoro anziché secondo logiche puramente gerarchiche.

L'importanza del lavoro di gruppo emerge soprattutto se si tiene conto che un piccolo gruppo, qual è quello che ha partecipato alla sperimentazione, ha affrontato problematiche complesse e di fondamentale importanza per la vita dell'organizzazione, come i processi organizzativi, la tematica del coinvolgimento del personale, la valutazione delle prestazioni: tutti aspetti dell'attività lavorativa dove è maggiore il coinvolgimento della *persona*.

In merito alla replicabilità dell'iniziativa, tutto il gruppo ritiene che la sperimentazione possa e debba essere condotta in tutti gli ambiti e con riferimento a tutte le problematiche che riguardano l'organizzazione.

*Dal Diario di bordo di Maria Giuseppina Cireddu
Regione Sardegna*

Nella maggioranza dei casi, lo sviluppo dei Circoli viene immaginato come la diffusione su larga scala del modello sperimentato all'interno del Programma Cantieri. In altri casi, viene prefigurato come funzionale alla gestione di particolari criticità organizzative. Anche la maggioranza dei *facilitatori* alla domanda: *dove i Circoli dovrebbero essere riproposti in futuro?* risponde: *nell'intera organizzazione secondo il modello elaborato dal Programma Cantieri*; e, in seconda battuta, *negli stessi settori per l'approfondimento di alcuni temi affrontati* (Scheda 22.5).

Scheda 22.5 A suo parere, in futuro, i Circoli dove dovrebbero essere riproposti? (valori percentuali)		
	% Partecipanti	% Facilitatori
Nell'intera organizzazione secondo il modello proposto dal Cantiere di innovazione	49%	56%
Nell'intera organizzazione prendendo in analisi altri temi	16%	10%
Negli stessi settori /servizi con un programma di approfondimento dei temi affrontati	27%	15%
All'interno di settori/servizi prendendo in analisi nuovi temi	7%	10%
Altro	1%	9%
TOTALE	100%	100%

Con il decimo incontro giunge a termine il percorso dei Circoli di *ascolto organizzativo*. L'esperienza, come dimostrano le tante testimonianze dei partecipanti, si chiude con un bilancio positivo. Per la prima volta, nelle pubbliche amministrazioni italiane, è stata portata avanti una sperimentazione di lunga durata, effettuata all'interno dei settori lavorativi e gestita dai gruppi di lavoro appartenenti a tali settori. Il Cantiere ha svolto un ruolo di regia dell'intera esperienza ma i protagonisti veri sono stati le amministrazioni partecipanti e i Circoli di *ascolto organizzativo* a cui esse hanno dato vita. La collocazione *interna* della sperimentazione e l'ampia autonomia di gestione dei Circoli (seppur supportata dalla metodologia e dagli strumenti forniti dal Cantiere) hanno generato nei partecipanti, motivazione, senso di appartenenza, progettualità verso il futuro.

Si spera che tutto ciò possa essere capitalizzato, sia dal *team* di lavoro del Cantiere che dalle amministrazioni, per procedere in futuro nel percorso di miglioramento e di sviluppo del benessere delle pubbliche amministrazioni.

5.4 Approfondimenti sul modello dei Circoli di ascolto organizzativo

Dopo aver ripercorso l'intero ciclo di vita dei Circoli di *ascolto organizzativo*, si è pensato di chiudere il presente capitolo portando all'attenzione dei lettori due argomenti fondamentali del percorso: il ruolo dei dirigenti all'interno della sperimentazione e le attività legate allo sviluppo dei Circoli. Sono due argomenti che, per diversi aspetti, è bene prendere in considerazione e analizzare attentamente in vista di un'attività volta alla prosecuzione e diffusione del modello proposto dai Circoli.

Per quanto riguarda il rapporto dirigente/Circoli ci si è soffermati sul coinvolgimento e sulle modalità di partecipazione di tale figura nei confronti della sperimentazione, per conoscere i risultati positivi e le criticità relative a tale rapporto. La figura del dirigente, infatti, sin dall'inizio è stata posta come basilare per la realizzazione dei Circoli: conoscere l'effettivo peso da essi avuto all'interno della sperimentazione potrà contribuire a portare dei correttivi nella progettazione delle azioni future, al fine di favorire un maggior coinvolgimento e una maggiore responsabilità della dirigenza verso i Circoli di *ascolto organizzativo*. A tale scopo, attraverso le testimonianze dirette e i *diari di bordo*, si è voluto far luce sulle diverse modalità di partecipazione dei dirigenti al percorso.

Anche l'attività dedicata alla diffusione e allo sviluppo dei Circoli, svolta all'indomani della chiusura della sperimentazione, deve essere analizzata con attenzione. Da tale attività, infatti, sono emerse proposte e progetti molto interessanti che costituiscono buone piste di lancio per futuri modelli di Circoli di *ascolto organizzativo*.

Il ruolo dei dirigenti nella sperimentazione

Come si è detto, la sperimentazione proposta dal Cantiere competenze per l'*ascolto organizzativo* era stata indirizzata in primo luogo ai dirigenti o ai responsabili di unità organizzative di piccole dimensioni che, nel ruolo di *facilitatori*, avrebbero dovuto condurre il percorso dei Circoli. La scelta di far coincidere le due figure (dirigente /*facilitatore*) rispondeva alle seguenti esigenze:

- Affrontare una delle criticità più diffuse tra le amministrazioni ed evidenziate dalle indagini sul *benessere organizzativo*, il rapporto *capo-collaboratore*, attraverso la sperimentazione di una metodologia di lavoro di gruppo finalizzata a migliorare l'ascolto e le relazioni tra i diversi ruoli.
- Sviluppare nei dirigenti le competenze di *ascolto organizzativo*, la capacità di guidare i collaboratori, la propensione a riconoscere e valorizzare i contributi delle singole persone.
- Favorire il confronto su tematiche che dovrebbero essere alla base del *lavorare insieme*: l'importanza del reciproco ascolto, la definizione dei valori condivisi, l'individuazione dei problemi che compromettono il benessere del contesto di lavoro. Aspetti, probabilmente, mai affrontati fra persone che pur da anni lavorano insieme.
- Costruire uno spazio in cui le persone possano progettare insieme un'organizzazione partecipata, che consenta la conoscenza e la comprensione reciproche, in termini personali e professionali e la messa a punto di azioni di miglioramento organizzativo.

Per questa serie di ragioni si riteneva opportuno che i dirigenti guidassero in prima persona la sperimentazione, *mettendosi in gioco* e sperimentando lo stile di *leadership*, all'interno dei gruppi di lavoro di cui erano responsabili.

In realtà, sin dall'inizio delle attività del Cantiere, le adesioni delle amministrazioni a questa proposta non sono state numerose. La maggior parte di esse, infatti, hanno aderito alla sperimentazione presentandosi con gruppi di lavoro di diversa tipologia: nella maggioranza dei casi il dirigente ha avuto il ruolo di responsabile, senza partecipare agli incontri e delegando ad altre figure il ruolo di *facilitatore*.

Di fronte a tale orientamento, si è deciso di accogliere comunque tutte le adesioni, rispettando la volontà delle amministrazioni di condurre la sperimentazione nella tipologia di gruppo ritenuta più congeniale al raggiungimento degli obiettivi fissati dal percorso dei Circoli.

Alla fine, i risultati sono stati comunque positivi. Ci sembra interessante, a tal proposito, presentare alcune testimonianze dirette.

Inizieremo proponendo l'esperienza di un Circolo in cui il dirigente sceglie di essere responsabile della sperimentazione, ma non partecipa direttamente agli incontri. Come si è già detto, tale situazione è quella che si è determinata nella maggioranza dei Circoli. In genere, i dirigenti hanno scelto di non partecipare per non limitare la libera espressione dei propri collaboratori ma, al contempo, hanno sostenuto l'iniziativa con impegno e fiducia nelle sue potenzialità.

Il dirigente responsabile della sperimentazione decide di non partecipare

Abbiamo costituito un Circolo di ascolto all'interno della *Direzione Staff Risorse umane e organizzazione*. Ho partecipato agli incontri di preparazione e ho appoggiato in prima persona l'iniziativa presentando l'informazione alla Giunta.

Ho partecipato all'incontro di *lancio e presentazione* del progetto con i dipendenti che hanno aderito alla sperimentazione: in quella occasione, ho spiegato i motivi per cui ritenevo importante aderire alla sperimentazione quale occasione di crescita professionale/organizzativa e ho esplicitato la mia non partecipazione diretta al gruppo di lavoro.

Ho ritenuto che la mia presenza potesse costituire (in un momento anche di cambiamenti nell'amministrazione) *elemento di controllo* e condizionamento nel gruppo: non è stata una scelta per *mantenere le distanze* o per timore di *mettermi in discussione*. Ho anche motivato la scelta del *facilitatore*, individuato tra le risorse umane della direzione, nella persona che, per competenza professionale, ho ritenuto garantisse una efficace conduzione del gruppo di lavoro. Ho partecipato all'incontro finale di *restituzione* e in quell'occasione abbiamo ipotizzato le azioni di sviluppo.

Non avendo vissuto direttamente il percorso e l'evoluzione del gruppo, in termini di aspetti di relazione ed emotivi, ho comunque avuto delle conferme sulla *disposizione* che le persone hanno o meno a lavorare o non lavorare in gruppo e a confrontarsi. Sono convinta che *gestire* le persone sia un compito difficile, che non può essere improvvisato, è importante dotarsi di un bagaglio di *strumenti* che possa favorire un miglior clima di lavoro, di collaborazione tra le persone, che gli inevita-

bili conflitti debbano essere affrontati e che le soluzioni debbano essere ricercate nell'interesse del servizio.

Compatibilmente con le priorità della direzione e dei singoli servizi, e nonostante le urgenze e le turbolenze che quotidianamente contraddistinguono la direzione del personale, ho incoraggiato il Circolo di ascolto come momento di riflessione e autoriflessione dei partecipanti. Penso che siano riusciti a rispettare il patto iniziale di impegno assunto come gruppo di lavoro e, pur tra molte difficoltà organizzative, abbiano tracciato un'ipotesi di azioni di miglioramento concreta. La sperimentazione ha messo in evidenza la necessità di *formalizzare* riunioni di direzione e coordinamento tra i diversi servizi e uffici della direzione: ci sono problemi di comunicazione interna e sono consapevole che è funzione della dirigenza farsi carico di una comunicazione chiara ed efficace con il personale. Penso che il dirigente abbia, tra le sue funzioni e responsabilità, quella di favorire la crescita professionale dei propri collaboratori, svilupparne le potenzialità, l'autonomia professionale, consentendo ad ognuno di trovare lo spazio giusto per esprimere quanto di meglio sa fare e sa essere, in termini di competenza e capacità.

Il dirigente è e deve rappresentare anche un punto di riferimento, ma il suo *saper ascoltare* non può significare *soddisfare le richieste di tutti*: il dirigente è chiamato a valutare il proprio personale ma ognuno di noi deve acquisire quella capacità di auto-valutarsi, cosa non sempre semplice e scontata.

*Testimonianza di Orietta Bocchio
Comune di Alessandria*

Ci sono situazioni in cui i dirigenti o i responsabili dell'ufficio hanno scelto di partecipare direttamente alle attività del Circolo senza essere *facilitatori*, oppure sono stati coinvolti come partecipanti dai responsabili della sperimentazione.

Il dirigente responsabile della sperimentazione che decide di partecipare

Come dirigente che ha partecipato al Circolo di ascolto sperimentato all'interno dell'area organizzativa che coordino, ho rilevato che l'aspetto fondamentale è stato quello di individuare in questo progetto uno dei percorsi possibili per l'integrazione di un gruppo molto eterogeneo, soprattutto tenendo conto che alcuni referenti di servizio presentavano alcune resistenze al processo di cambiamento che consiste nell'entrare a far parte di questa nuova Unità Operativa.

L'esperienza di Cantieri ha consentito di far emergere queste criticità, inizialmente in maniera latente e in seguito in modo manifesto, al punto che gli incontri hanno favorito un confronto diretto e aperto in cui si sono definiti ruoli e necessità per poter garantire uno sviluppo dell'Area Comunicazione. In particolare il Circolo mi ha permesso di chiarire con una persona, con la quale c'erano delle difficoltà, le cause ed i motivi del malcontento, fornendo ad ognuno la possibilità di spiegare le proprie ragioni. Il punto di svolta dell'esperienza è stato proprio il momento chiarificatore tra i partecipanti che ha permesso di superare un atteggiamento ostile e di

iniziare la fase di collaborazione. Il grande valore aggiunto è stato quello di accelerare la conoscenza dei membri all'interno dell'Area e di facilitare la valorizzazione dei singoli aumentandone la motivazione e creando un senso di appartenenza. Ad esempio, dopo conclusione delle attività una persona ha deciso di iscriversi all'Università e, dopo qualche tempo, è sembrata nuovamente molto motivata. Ritengo che l'esperienza sia, dunque, stata positiva al punto che intendo riproporla in futuro allargando il Circolo ad altri componenti e considero che questa attività sia una leva strategica alla pari del processo di certificazione avviato dall'Area. Questi due processi integrati tra loro rappresentano una strategia vincente in quanto pongono attenzione da un lato agli aspetti umani e dall'altro a quelli organizzativi.

*Testimonianza di Patrizia Fabbri
Azienda Ospedaliera Universitaria di Ferrara*

Il responsabile dell'ufficio partecipa agli incontri

L'adesione al Cantiere nasce dall'esigenza di agevolare un processo di cambiamento e ristrutturazione dell'Ufficio Formazione. In qualità di responsabile dell'Ufficio ho avvertito la necessità di dar voce a tutti i componenti: per accogliere idee, opinioni, contributi per costruire insieme una nuova identità capace di affrontare una nuova sfida di sviluppo rappresentato dal concorrere ad agevolare il processo di cambiamento.

Questa esperienza mi ha permesso di: individuare meglio le *difficoltà*, le resistenze ed esigenze di ogni componente e naturalmente anche di focalizzare meglio le potenzialità di ognuno, a fronte di una maggiore *visibilità* delle qualità individuali; constatare la presenza di alcune difficoltà legate al sistema comunicativo e organizzativo; acquisire inoltre una maggiore consapevolezza dell'eterogeneità del gruppo in termini di competenza, formazione, esperienza, professionalità; chiarire meglio la mission dell'ufficio; condividere un percorso di autoformazione in grado di permettere al gruppo di crescere e di essere maggiormente coeso.

*Testimonianza di Rosa Maria Spadano
Azienda Policlinico Umberto I di Roma*

Dirigenti coinvolti nel percorso senza avere un ruolo di responsabilità nella sperimentazione

Lavoriamo come medici ospedalieri presso l'Ospedale S. Giovanni Bosco di Torino. Pensiamo da molti anni che per lavorare in maniera efficace, efficiente e soddisfacente siano indispensabili il dialogo e la collaborazione non solo tra i medici ma anche con tutte le altre figure professionali con cui lavoriamo. Per tale motivo siamo stati incuriositi dalla proposta di partecipare a questo Circolo di *ascolto organizzativo*. All'inizio non sapevamo quali fossero i contenuti e temevamo che fosse l'ennesimo

corso sulla gestione delle risorse umane. Invece abbiamo scoperto la possibilità di confrontarci in un gruppo di *pari* con altre figure professionali su problematiche comuni e liberamente espresse dal gruppo.

Abbiamo dovuto imparare a tacere per far parlare le altre persone ed ad ascoltare quello che dicevano per permettere al gruppo di funzionare. Abbiamo imparato che comunque la capacità di ascolto e di lavorare in gruppo è carente non solo tra noi medici ma anche tra le altre figure professionali.

Comunemente le persone che lavorano in Ospedale sono educate a ritenere come ideale il modello *verticistico* e quindi pensano che i problemi che insorgono nell'ambiente lavorativo devono essere risolti dall'alto, spesso con atti imposti.

Curiosamente questo modello si perpetua anche nei professionisti più giovani appena usciti dal ciclo educativo.

Viceversa il merito di tali incontri è stato quello di rendere più evidente la necessità di un lavoro comune, di una condivisione delle problematiche e della necessità di mettere in atto tentativi di risoluzione condivisi tra tutti i componenti del gruppo. Infine, ci pare indispensabile che alla discussione e progettazione si leghi sempre la realizzazione dei progetti per evitare pericolose frustrazioni.

Abbiamo perciò accolto la formulazione del nuovo regolamento di accesso ai reparti come il coronamento del nostro lavoro di gruppo.

*Testimonianza di Gaspare Montegrosso e Franco Aprà
Azienda Sanitaria Locale 4 di Torino*

Il dirigente visto dai partecipanti

Il nostro è un piccolo Circolo costituito all'interno della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione. I nostri partecipanti sono stati individuati e coinvolti funzionalmente all'obiettivo che come *facilitatori* ci eravamo dati, quello di ricompattare le funzioni Formazione e Comunicazione ed estendere nei nostri Uffici Provinciali e Centrali, attraverso i formatori interni, il modello di *Counseling* di processo. Abbiamo, quindi, coinvolto i due Uffici di riferimento – Ufficio Gestione Risorse Umane e Comunicazione e Ufficio Gestione e Sviluppo Management e Formazione.

Nei nostri incontri non abbiamo avuto delle criticità operative, è stato un Circolo i cui componenti avevano maturato da tempo rapporti collaborativi, un *team* in cui nessuno ha mai ascoltato con scetticismo. Comunque, siamo stati un gruppo che ha seguito in maniera analitica il percorso per sviscerarne i contenuti e definirne l'applicabilità nei nostri contesti lavorativi. La presenza del dirigente non ha mai costituito un'ombra minacciosa e questo può essere per il fatto che nella nostra Unità organizzativa siamo spesso convocate in riunioni nelle quali ci viene richiesto di fornire nuovi punti di vista, di riflettere sull'ordine del giorno e di indicare eventuali possibili soluzioni. Esisteva, perciò, una positiva considerazione da ambo le parti.

*Testimonianza di Emanuela Lillocci e Rossella Forti
Automobile Club d'Italia*

Accanto a queste esperienze positive se ne segnalano altre in cui la presenza del dirigente, in veste di partecipante o di *facilitatore*, ha fatto registrare qualche criticità, dovuta al fatto che non è stato sempre facile superare la rigidità dei rapporti gerarchici e confrontarsi liberamente e con serenità.

La presenza del dirigente può condizionare il gruppo

Ho aderito al progetto di Cantieri relativo ai Circoli di *ascolto organizzativo* in quanto la metodologia proposta mi è sembrata una naturale continuazione dell'analisi di clima appena completata in Ateneo.

In particolare, da responsabile delle Risorse Umane, i Circoli mi sono sembrati immediatamente un interessante strumento di lavoro per intraprendere un cammino di cambiamento reale, partendo dal basso, da quanto cioè le persone (vero cuore dell'organizzazione) propongono.

Mi è sembrato altrettanto *scontato* partecipare personalmente alla sperimentazione, sia per trasferire concretamente ai collaboratori l'entusiasmo nella metodologia proposta, sia per *mettermi in gioco* senza paracadute (potrei dire), pensando di abolire i soliti limiti che la gerarchia normalmente crea. I Circoli erano inoltre per me un'occasione quasi unica per acquisire utili informazioni per interventi futuri e per stimolare una più fattiva partecipazione dei singoli alla vita dell'organizzazione.

Purtroppo, in parte la sperimentazione ha messo in evidenza che alcuni rigidi schemi relazionali non si possono superare facilmente nelle organizzazioni e che il cambiamento va accompagnato se si vogliono ottenere risultati efficaci. La presenza del *Dirigente* infatti ha finito per condizionare, consciamente o inconsciamente, la partecipazione *libera* di alcune persone e conseguentemente le attività del Circolo.

Grande è stata la delusione per l'occasione mancata e per la conferma di una generalizzata sfiducia e *deresponsabilizzazione* nei confronti della propria organizzazione.

*Testimonianza di Donatella Tore
Università degli Studi di Cagliari*

La conduzione da parte del dirigente genera qualche criticità

Dopo l'avvallo del nostro Direttore Generale abbiamo costituito un Circolo che coinvolgeva i Responsabili di piano, cioè le *figure chiave* delle nostre Case di riposo. L'obiettivo era di individuare dei miglioramenti concreti per quello che consideriamo il *core business* aziendale. In qualità di Direttore delle Case di riposo della nostra Azienda ho ritenuto opportuna la mia partecipazione diretta alle attività, scegliendo di fare il *facilitatore* e seguendo l'apposito percorso di formazione proposto dal Programma Cantieri, affiancata in questo da una mia collaboratrice: Elisa Sperduti. Per superare quelle naturali barriere che esistono tra ruoli diversi, ho provato a rapportarmi con il gruppo in maniera diversa, utilizzando anche un linguaggio meno formale. Ho visto tuttavia che esistevano delle difficoltà da parte dei componenti

del Circolo ad esprimere in piena libertà la propria opinione. Per queste ragioni, durante gli incontri, lasciavo la sala nelle parti di discussione individuale e rientravo solo al momento della valutazione condivisa, cercando in questo modo di agevolare il lavoro di gruppo. Molti componenti, in sede di valutazione finale, hanno rimarcato queste difficoltà, pur sottolineando il fatto che mi fossi in qualche modo messo in gioco e che il problema era loro.

Queste persone ritenevano che la presenza di una figura apicale avesse creato non poche difficoltà a tutti i partecipanti, limitando la possibilità di poter esprimere *ad alta voce* i propri pensieri.

Infatti i prossimi Circoli che organizzeremo saranno gestiti dalle persone che hanno partecipato a questa esperienza pilota, ma ciascuno condurrà un gruppo in un'Unità organizzativa diversa da quella di appartenenza.

Rimango dell'idea, tuttavia, che il dirigente debba fare il *facilitatore* del Circolo che intende attivare, compatibilmente con l'ampiezza del settore che coordina.

Penso che il gruppo non abbia colto appieno il supporto avuto nell'individuazione delle azioni di miglioramento, la possibilità di condividere insieme i progetti e l'immediatezza con cui sono state assegnate le risorse necessarie.

Ritengo comunque che l'esperienza sia stata molto positiva. Anche alcuni partecipanti tendenzialmente scettici sull'efficacia dei lavori di gruppo si sono ricreduti durante la sperimentazione, forse perché la strutturazione del percorso ci ha permesso di arrivare a risultati concreti.

Credo, infatti, che il valore aggiunto di questa esperienza sia stato l'aspetto legato al *qui e ora*, ovvero che cosa posso fare io concretamente in questo momento per migliorare il mio lavoro. L'aver condiviso la necessità di doversi assumere in prima persona delle responsabilità ha portato un beneficio di gruppo.

*Testimonianza di Carlo Alberto Librera
Azienda Servizi Sociali di Bolzano*

Pur nelle diverse forme, la presenza dei dirigenti ha costituito un valido supporto per il funzionamento dei Circoli, in particolare quando queste figure hanno ritenuto opportuno prendere parte in prima persona all'iniziativa, riconoscendo in questo un arricchimento sul piano professionale e personale.

Il dirigente facilitatore rappresenta una risorsa per il gruppo

Ho deciso di partecipare come *facilitatore* per poter sperimentare, confrontandomi direttamente con chi lavora in altre amministrazioni, un diverso modello di relazione sul luogo di lavoro, per poter affrontare, fuori dalle logiche di *corridoio*, le aspettative, il senso di impotenza, le contrapposizioni, la diffidenza che spesso incidono sul clima dell'ufficio inficiandone la crescita.

Questo soprattutto in una fase di riordino dell'amministrazione penitenziaria che vede coinvolta *in primis* l'area della dirigenza

Facilitando un Circolo ho percepito, come in una sorta di *zona franca*, quanto sia importante per ognuno riuscire ad esprimersi, avere chiaro l'obiettivo ed il contesto in cui si opera, poter comprendere e partecipare ai processi di lavoro migliorandoli insieme; che questo è un bisogno che viene dal basso, ma che l'impulso deve poter essere recepito e provenire anche dall'alto, attrezzandosi.

Ne ho ricavato che in un percorso innovativo, al di là delle volontà politiche, dei diversi compiti, ruoli e livelli di responsabilità, si tratta di mettersi in gioco personalmente e con gli altri, con l'amministrazione, con la collettività; che è possibile individuare valori comuni capaci far crescere le persone e le organizzazioni riconoscendosi in un clima di fiducia, nel rispetto di tutti. È una scommessa non sempre facile, ma il Circolo è un valido aiuto in questo.

*Testimoniaza di Antonella Paloscia
Ministero della Giustizia*

In conclusione si può affermare che il ruolo dei dirigenti all'interno della sperimentazione è stato in generale positivo, sia nei casi in cui hanno dato il sostegno esterno, sia quando hanno partecipato in prima persona. Alla luce delle testimonianze sarebbe auspicabile che, in una prospettiva di sviluppo dei Circoli, la presenza dei dirigenti sia sempre più rilevante.

I Dirigenti visti dal facilitatore

Ho condotto due Circoli di ascolto organizzativo in differenti Unità operative con il compito di *facilitatore*. La partecipazione dei dirigenti alle attività del Circolo di ascolto si è dimostrata, nella mia esperienza, significativa. Provo ad esporre di seguito gli elementi che ho valutato come positivi.

In primo luogo con la propria partecipazione il dirigente dimostra concretamente l'importanza attribuita al progetto. Spesso, infatti, la tradizionale enunciazione di *importanza* attribuita a qualsivoglia iniziativa, viene sovente disattesa dai comportamenti successivi (assenza, altri impegni, ecc.). Infatti, le volte in cui *forze di causa maggiore* hanno impedito la presenza del dirigente, il Circolo ha manifestato insofferenza, percepita come svalutazione. Un ulteriore elemento positivo lo trovo nella possibilità di un confronto aperto su situazioni/ problemi reali, in un clima sereno e pacato, che favorisce la possibilità di trovare risposte adeguate e percepite come effettivamente attuabili. La partecipazione del dirigente, inoltre, favorisce la *costruzione di senso*. È più facile che i significati individuali vengano metabolizzati e condivisi dal gruppo, portato a creare un linguaggio e un senso comune e condiviso, cosa che è sempre data per scontata ma che non sempre accade. Infine la possibilità di *chiarire direttamente* comportamenti, situazioni, che il più delle volte - vuoi per pigrizia, per mancanza di tempo, per sottostima - vengono rimandate.

Vedrei molto, in questa prospettiva, i Circoli di *ascolto organizzativo* come salutari spazi di riequilibrio individuale e di gruppo.

Spazi in cui il lavoratore può confrontarsi con l'organizzazione alla ricerca di una affermazione di sé, delle sue *visioni* intese come contributo personale al lavoro, in una dinamica di crescita che, pure, vada oltre il singolo ufficio, o amministrazione. Per ottenere questo, è necessario il coinvolgimento attivo di *tutti* gli attori. Non ai fini di una messa in discussione dell'autorità e/o della competenza, ma per la creazione di un'efficace cultura del lavoro e del cambiamento.

Testimonianza di Isidoro Gollo
Azienda Sanitaria Locale 4 di Matera

Proposte e progetti per il futuro dei Circoli di ascolto organizzativo

Come si è visto, la fine della sperimentazione ha posto le amministrazioni partecipanti di fronte alla prospettiva di dare continuità all'esperienza dei Circoli. I gruppi hanno lavorato su tale progetto negli ultimi due incontri, arrivando a ipotizzare possibili modelli di sviluppo e di diffusione dei Circoli.

Tuttavia, al termine degli incontri, molti *facilitatori* hanno espresso la necessità di continuare il confronto su tale tema, in vista di una possibile prosecuzione del percorso dei Circoli.

L'occasione per un ulteriore momento di confronto fra i *facilitatori*, sulle prospettive future, si è avuta nell'ultimo seminario proposto dal Cantiere di innovazione. In tale incontro i *facilitatori*, all'interno della *Fabbrica delle Idee*, hanno lavorato su quattro possibili modelli di sviluppo della sperimentazione, trasferendo il risultato dei lavori in un *instant book*, redatto alla fine del seminario²¹. Di seguito si riportano le sintesi delle idee progettuali elaborate dai gruppi dei *facilitatori*.

Il circolo di Ascolto Organizzativo una metodologia permanente nelle organizzazioni

In questo gruppo di lavoro i *facilitatori* si sono confrontati sulle necessità e sulla volontà di utilizzare i Circoli di *ascolto organizzativo* in forma stabile e continuativa all'interno delle amministrazioni. I partecipanti considerano inutile e grave lasciar cadere un modello che si è dimostrato molto efficace nelle diverse realtà di riferimento e, anzi, auspicano che a livello di sistema possano essere attivate concrete azioni di facilitazione per l'ulteriore sviluppo e la diffusione della metodologia a livello nazionale e locale.

La proposta è quella di creare un gruppo di progetto (*staff*) nella Direzione generale, di ogni ente chiamato *metacircolo*, composto da almeno 5 persone, con il compito di:

- Acquisire la metodologia dei Circoli.
- Individuare gli obiettivi ai quali può essere applicata.
- Definire eventuali integrazioni metodologiche.
- Formare i *facilitatori*.
- Avviare i nuovi Circoli nell'organizzazione.
- Mettere a punto le attività di coordinamento, supporto e monitoraggio delle azioni.

²¹ Cfr. Scheda 4.5

I Circoli in rete

Il lavoro di riflessione progettuale è stato avviato con una breve attività di introduzione ed esplicitazione del tema e degli obiettivi di lavoro, e con un'*offerta* di suggestioni sui due elementi dominanti nella percezione del tema proposto: la definizione di comunità di pratiche e il concetto di rete.

A questo proposito sono stati proposti due modelli:

- per la comunità di pratiche, si è proposto di partire da 3 elementi caratterizzanti (la condivisione di un obiettivo, l'informalità delle relazioni, la capacità di orientarsi all'innovazione);
- per la rete, si è partiti da un modello che vede due reti coesistere (la rete delle conoscenze, dei documenti, delle informazioni accessibili e condivise, e la rete dei desideri, ovvero la capacità di motivarsi all'economia del dono sottesa alla dimensione del *social network*).

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Salvaguardare la metodologia dei Circoli.
- Fornire supporto metodologico a chi intenda aprire nuovi Circoli.
- Diffondere le esperienze e il metodo nelle P.A.
- Generare competenza.
- Offrire assistenza e affiancamento da parte di esperti.
- Raccontare esperienze.
- Generare confronto (far crescere il pensiero).
- Condividere risorse (strumenti, materiali, esperienze).
- Diffondere anche nel mondo di *internet* il concetto di *facilitazione nella PA*.

I Circoli dei *facilitatori*

Il gruppo di lavoro si è impegnato nella messa a punto di un modello di Circolo trasversale o complementare ad altri possibili modelli di Circolo.

Il *Circolo dei facilitatori*, infatti, attraverso la valorizzazione dei saperi e delle competenze acquisite dai partecipanti all'interno del Cantiere competenze per l'*ascolto organizzativo* e nell'ambito della sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo*, si è posto l'obiettivo di individuare e formare le risorse interne alle amministrazioni al ruolo di *facilitatore*.

Alla fine di tale confronto, il gruppo ha deciso di proporre un Circolo dedicato alla formazione dei *facilitatori*, caratterizzato da un percorso formativo basato certamente sull'acquisizione dei saperi *di base* dell'ascolto ma soprattutto centrato su un tipo di formazione esperienziale, fortemente indirizzato all'introduzione delle competenze di facilitazione dell'ascolto.

Il gruppo ha individuato la composizione di tale gruppo e declinato le possibili attività, la metodologia di intervento, le modalità di azione e di sviluppo delle iniziative.

I Circoli per l'innovazione

Il *Circolo per l'innovazione* rappresenta uno strumento a supporto delle azioni che l'amministrazione intende intraprendere per affrontare particolari criticità o realizzare iniziative di innovazione. La *mission* del Circolo è quella di sostenere l'innovazione tenendo conto delle istanze dei clienti interni dell'organizzazione.

La maggior parte dei partecipanti al seminario ha deciso di confrontarsi su questo tema. Per questa ragione il confronto è stato lungo e articolato.

I diversi contributi hanno evidenziato l'opportunità di potersi avvalere di questo strumento per due finalità:

- Rilevare specifiche criticità e proporre soluzioni di miglioramento.
- Supportare in modo permanente i processi di cambiamento.

Questa distinzione ha portato alla costituzione di due sottogruppi che hanno sviluppato due possibili modelli di Circoli.

È emerso, infatti, che nelle organizzazioni più piccole i Circoli potrebbero essere più efficaci configurandosi come gruppi di miglioramento da attivare a seguito dell'affermarsi di alcune criticità organizzative o a supporto di azioni innovative. Nelle amministrazioni di maggiori dimensioni i Circoli potrebbero, invece, funzionare per conoscere, definire e implementare gli obiettivi e le azioni di cambiamento.

Le prospettive elaborate all'interno della *Fabbrica delle idee*, insieme alle attività dei Circoli sul futuro sviluppo del modello sperimentato, hanno offerto l'opportunità a molte amministrazioni di avviare progetti di prosecuzione della sperimentazione effettuata. Di seguito, si propongono alcune significative testimonianze.

L'esperienza della Provincia di Pesaro e Urbino

L'esperienza positiva dei Circoli di *ascolto organizzativo* ha stimolato l'idea di proseguire su questi percorsi che da un lato consentono di lavorare sulla valorizzazione del personale e sul *benessere organizzativo* e dall'altro sul miglioramento dell'organizzazione dell'ente. L'attenzione si è focalizzata sul Circolo come strumento per l'accompagnamento di innovazioni organizzative.

L'idea del Circolo ha richiamato quella del *gruppo di miglioramento* già utilizzato come strumento dall'ente e previsto tra l'altro dal regolamento. Gli obiettivi che si vogliono perseguire sono sostanzialmente quattro:

1. Implementare un'innovazione organizzativa consistente nella semplificazione e razionalizzazione delle procedure.
2. Facilitare l'introduzione di questi cambiamenti attraverso un percorso di progettazione partecipata.
3. Valorizzare le competenze delle risorse umane dell'ente e l'esperienza positiva sviluppata con i Circoli di *ascolto organizzativo*.

4. Migliorare la capacità di comunicare, risolvere problemi e gestire conflitti all'interno di un gruppo.

Si è deciso di attivare tre tipologie di Circoli denominati appunto *gruppi di miglioramento*:

- Un gruppo per ognuna delle 4 aree in cui è suddivisa l'attività dell'ente.
- Un gruppo inter-aree.
- Un gruppo relativo al servizio/servizi per la gestione di specifici obiettivi riconducibili a questo livello.

I gruppi saranno formati da persone scelte sulla base delle indicazioni dei dirigenti interessati e saranno integrati:

- da professionisti esterni, in qualità di facilitatori ed esperti;
- da dirigenti che, per competenza, saranno chiamati ad intervenire nelle varie fasi del percorso, in funzione del raggiungimento dell'obiettivo.

*Testimonianza di Marco Domenicucci
Provincia di Pesaro e Urbino*

Le prospettive dell'Azienda Servizi Sociali di Bolzano

La decisione di aderire al Cantiere di innovazione nasce per dare continuità alle iniziative precedentemente condotte con il Programma Cantieri sul tema del *benessere organizzativo*.

L'iniziativa ci è parsa subito interessante per due ragioni: da un lato ci dava l'opportunità di proseguire nelle azioni di miglioramento proposte a seguito delle indagini sul *benessere organizzativo* condotte negli anni passati, dall'altro la sperimentazione ci permetteva di promuovere una logica di lavoro di gruppo e favorire lo sviluppo delle dinamiche relazionali attraverso un percorso strutturato, con incontri scadenzati e obiettivi precisi da raggiungere di volta in volta.

L'intenzione, sin dall'inizio, era di prendere confidenza con il modello per poi diffonderlo nel contesto organizzativo. Abbiamo deciso, pertanto, di costituire un unico Circolo con la finalità di comprendere meglio il percorso proposto e le possibilità di adattarlo alle specifiche esigenze organizzative. Il Circolo ha interessato i responsabili delle case di riposo dell'ente, il gruppo è stato guidato dal loro direttore e da una sua collaboratrice.

Per il futuro abbiamo deciso che i partecipanti saranno i futuri *facilitatori* dei Circoli che intendiamo avviare. Ciascuno in unità organizzative diverse dalle proprie. Nella nostra esperienza, infatti, i partecipanti hanno percepito limitante la presenza di un diretto superiore in alcuni incontri.

*Testimonianza di Bruno Marcato
Azienda Servizi Sociali di Bolzano*

L'ASL 4 di Torino ha attivato il Circolo di *ascolto organizzativo* nell'Ospedale Torino Emergenza Nord – San Giovanni Bosco a seguito della partecipazione al Programma Cantieri del 2007. Il percorso proposto dai formatori durante i seminari dei Cantieri di innovazione è stato in parte riadattato alla realtà aziendale.

Si è deciso di sperimentare il Circolo di *ascolto organizzativo* nell'ambito del Dipartimento Medico rivolto a tutte le figure professionali. Si è costituito pertanto un gruppo composto da: 2 medici, 3 Capo Sala, 5 Infermieri (di cui 2 neo-assunti) appartenenti alle Unità Operative di Medicina.

Nella realizzazione del Circolo di *ascolto organizzativo* è stata adottata la metodologia presentata dal programma Cantieri, apportando delle modifiche sostanziali alla parte relativa al Piano di miglioramento proposto dai Cantieri. Infatti, ispirandosi al ciclo di verifica e revisione della qualità, dopo aver fatto emergere con il lavoro del Circolo le criticità relative ad argomenti identificati come prioritari nella *valorizzazione delle risorse nell'ambito del contesto lavorativo*, ci si è concentrati sulla elaborazione del Piano di miglioramento. Il Piano di miglioramento prodotto prevedeva che, per ogni area di responsabilità individuata, venisse sviluppata una fase analitica, una fase operativa e il piano di valutazione. La scelta di elaborare il Piano di miglioramento tenendo conto di queste fasi ha permesso al gruppo di riflettere sull'efficacia teorica e quella pratica delle soluzioni proposte alla luce dei diversi livelli di responsabilità.

La positiva valutazione fatta dall'Azienda sulla sperimentazione ha permesso di estendere l'iniziativa a tutti i Dipartimenti presenti presso l'Ospedale (Dipartimento Chirurgico, Dipartimento di Emergenza e Dipartimento dei Servizi), attivando dei nuovi Circoli, considerati percorsi formativi con crediti ECM per gli operatori.

*Testimonianza di Silvia Baricca e Giuseppina Viola
Azienda Sanitaria Locale 4 di Torino*

Il resoconto del percorso proposto dal Cantiere di innovazione termina qui. La sperimentazione dei Circoli, come si è visto, ha aperto nuovi scenari negli ambienti di lavoro della pubblica amministrazione. Grazie al contributo di tutte le persone che hanno voluto e saputo mettersi in discussione, partecipando e impegnandosi in un percorso sperimentale di miglioramento dei luoghi di lavoro, è stato dimostrato che anche in ambito pubblico è possibile creare dei luoghi e delle modalità per promuovere la valorizzazione delle persone e del lavoro.

Riflessioni aperte sulla sperimentazione

Il significato dell'esperienza

All'inizio abbiamo provato tutti un senso di disagio: lavoriamo insieme da anni e per noi è abituale riunirci per affrontare problematiche legate al nostro servizio, ma non siamo abituati ad *ascoltare l'altro*, lo sentiamo cosa diversa da NOI.

Sono emerse criticità e d'accordo con la responsabile del progetto abbiamo provocato affinché emergessero, ritenendo che i problemi vadano affrontati di petto per cercare insieme una soluzione.

Questo progetto ha scoperto delle ferite che esistevano, ma si preferiva non guardare, non affrontare. C'è sempre chi punta il dito verso gli altri e ha difficoltà a sentirsi l'altro, cioè additato. Chi ritiene che il suo dare è già completo, che non ha più nulla da aggiungere, che non si mette in discussione. L'abbiamo scritto anche nel diario di bordo.

Ognuno di noi ha ricevuto qualcosa da questa esperienza. *Questo lavoro ha fatto crescere qualcuno, ha fatto pensare qualcun altro, ha determinato crisi e prese di posizione, ma in qualche modo ha cambiato chi vi ha partecipato*, non è stato certamente tempo perso. Ora dovremmo cercare di diffondere l'esperienza, ampliare i cerchi di quel sasso gettato nell'acqua e qui emergono le difficoltà, che non pongono tanto gli amministratori o i dirigenti quanto i colleghi non coinvolti, ma *i benefici saranno goduti da chi sarà disponibile a mettersi in gioco*, a crederci, a chi saprà sfruttare l'occasione e non perderà il treno!

*I Circoli di ascolto organizzativo
Comune di Mirano*

Abbiamo voluto introdurre queste brevi *Riflessioni aperte sulla sperimentazione* con una testimonianza che, a nostro parere, racchiude in sé molti elementi significativi dei Circoli.

Il primo, fondamentale, è quello di aver proposto una sperimentazione su un nuovo modo di *lavorare insieme*, caratterizzato non soltanto dalla collaborazione finalizzata alle attività quotidiane e *alle problematiche del proprio servizio*, ma basato anche sull'ascolto reciproco e sul riconoscimento del contributo di ciascuno.

Un altro elemento importante dell'esperienza è quella di aver fatto emergere le criticità dei contesti di lavoro, invitando le persone a prenderle in considerazione non con l'atteggiamento, purtroppo diffuso, dell'*addossare colpe*, ma con la propensione a trovare la soluzione ai problemi, partendo dall'individuazione delle responsabilità, ripartite tra organizzazione e persone, lavorando con spirito aperto e propositivo.

Un terzo elemento di rilievo riguarda il *cambiamento* che tale esperienza ha prodotto in molti dei partecipanti. Cambiamento che in molti casi è passato attraverso *crisi* e scetticismo ma che alla fine ha fatto *crescere, pensare, credere* nella possibilità di modificare alcune situazioni distorte dei propri ambienti di lavoro.

Ed infine, l'elemento su cui puntare a conclusione della sperimentazione è la volontà generale di proseguire e sviluppare l'esperienza dei Circoli. Nella testimonianza, proposta in precedenza, si parla di *diffondere l'esperienza, ampliare i cerchi di quel sasso gettato nell'acqua*, ed in effetti è da qui che si deve partire per dare impulso a un'iniziativa che molto ha realizzato, ma molto altro può ancora costruire.

La sperimentazione condotta nelle varie amministrazioni ha suggerito vari possibili sviluppi e direzioni di crescita. Quali sono a questo punto le sfide che i Circoli hanno lanciato alle amministrazioni, alle istituzioni e alla cultura della pubblica amministrazione italiana? Noi del *team* del cantiere abbiamo voluto esprimere il nostro parere personale attraverso alcune interviste incrociate, assumendo, a turno, il ruolo di intervistato e di intervistatore.

Valorizzare il modello dei Circoli di ascolto organizzativo

Alla fine della sperimentazione, a tuo parere, quali sono gli aspetti più positivi di tale esperienza?

Penso si possa affermare che la metodologia sviluppata per la realizzazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* nel complesso ha avuto un impatto più che buono. Si sono create, nella maggior parte dei casi, delle forti sinergie tra i diversi componenti, e ciò ha portato un grande affiatamento nei gruppi, aiutandoli nell'individuazione delle criticità comuni e nell'elaborazione di proposte condivise e sostenibili di miglioramento. Ma il Circolo non è stato solo un *freddo strumento di miglioramento organizzativo*. Quest'esperienza ha consentito alle persone di conoscersi meglio, di capire di più le ragioni dell'altro, in termini personali e di ruolo organizzativo, innescando tutta una serie di dinamiche relazionali, che hanno portato molteplici effetti positivi nelle amministrazioni che hanno deciso di usufruire di questo metodo di lavoro. Quindi, al termine di questa iniziativa sperimentale i Circoli si presentano come un metodo di lavoro utile per quelle organizzazioni che desiderano confrontarsi con le tematiche inerenti la motivazione, l'ascolto, la valorizzazione. Organizzazioni che vogliono scommettere sulle risorse umane per costruire in maniera condivisa percorsi di cambiamento e innovazione. Un approccio, quest'ultimo, che spesso manca nelle amministrazioni pubbliche, più portate a individuare

nei propri dipendenti i *destinatari del cambiamento* piuttosto che a farne i *protagonisti dell'innovazione*.

I Circoli di ascolto organizzativo rappresentano dunque una nuova prospettiva, un elemento che può contribuire al miglioramento della vita organizzativa. Le amministrazioni che vorranno adottare questo tipo di metodologia di lavoro potrebbero trarne innumerevoli benefici, in termini di coinvolgimento, valorizzazione, motivazione del personale e, al tempo stesso, di raggiungimento di soluzioni concrete a molte problematiche lavorative. La duttilità del modello e la metodologia di lavoro proposto, consentono, inoltre, di adattarlo alle specifiche esigenze delle amministrazioni. I temi trattati, infatti, possono essere ulteriormente approfonditi e i Circoli possono essere utilizzati in diversi modi e con molteplici finalità all'interno dell'organizzazione.

Quali sono secondo te le possibili modalità di utilizzo dei Circoli?

Io credo che gli elementi fondamentali che caratterizzano il Circolo siano *l'importanza dell'ascolto* e la considerazione che *la diversità è una risorsa*.

Partendo da questi due principi non immagino un utilizzo specifico del modello, nel senso che i Circoli potrebbero servire per mettere in contatto persone che lavorano in strutture differenti ma che agiscono sui medesimi processi di lavoro (per migliorare ad esempio la comunicazione); oppure potrebbero essere impiegati da operatori di uno specifico progetto per trovare soluzioni di miglioramento. Ancora, potrebbero essere uno strumento estremamente utile per giungere alla costruzione di una *reale carta dei valori* o per favorire una modalità equa di assegnazione degli obiettivi e valutazione dell'attività lavorativa. I Circoli potrebbero, in particolare, risultare molto utili al *management* per sviluppare vere e proprie comunità di pratica o ai singoli manager, interessati ad instaurare un modo nuovo di lavorare all'interno della propria realtà organizzativa.

Quali elementi reputi fondamentali per il successo di un Circolo?

I Circoli di *ascolto organizzativo* hanno grandi potenzialità, a patto però, che non se ne *tradisca il mandato* e venga dato il giusto valore alle decisioni che si prendono all'interno dei gruppi. L'esperienza ci ha dimostrato che la voglia di partecipare e la coesione di un gruppo si rafforzano quando si ha la sensazione che le proprie idee abbiano un riscontro effettivo, nel caso contrario le persone tendono a demotivarsi e il gruppo a sfaldarsi. Il rischio da questo punto di vista potrebbe essere quello di trasformare questa esperienza in una semplice iniziativa formativa o in un mero esercizio di ascolto, senz'altro utile ad avere un quadro articolato e condiviso delle problematiche comuni, ma che alla fine non porta a nessun cambiamento.

Un'ultima cosa infine: credo che nel Circolo tutti si debbano mettere in gioco con un'atteggiamento *alla pari*, senza aver paura di esprimere le proprie idee, a prescindere da chi ci si trova di fronte. Il Circolo non è il *luogo delle colpe*, ma lo *spazio delle opportunità*.

Intervista a Francesco Minchillo

Perché pensate sia necessaria una rete nazionale sulla facilitazione?

La creazione di una comunità scientifica sulla facilitazione, capace di coinvolgere le amministrazioni, gli esperti di settore, ma soprattutto i referenti istituzionali sarebbe la risposta giusta per evitare la polverizzazione dei progetti di sviluppo, quel particolare e progressivo diluirsi di un progetto che, senza lasciare traccia, spesso semplicemente cede il passo a un altro progetto, in assenza di una prospettiva di continuità reale.

Molto spesso, la condivisione delle buone pratiche, se si ferma a un livello di sperimentazione tecnica dei modelli di sviluppo, non ha una potenzialità di coinvolgimento più duraturo delle persone. In questo caso, invece, spendiamo il concetto di comunità scientifica perché questo è un progetto che parte da un patto relazionale proposto durante la fase di sperimentazione e che è stato in grado di evocare la possibilità di un patto più ampio da realizzare tra le amministrazioni stesse che propone la centralità della relazione come unico reale modello di sviluppo del *benessere organizzativo*.

Quali vantaggi potrebbe portare?

I vantaggi sarebbero innumerevoli, riassumendoli:

- amministrazioni connesse che affrontano insieme problematiche e condividono le risorse per risolverle;
- continuità progettuale e verifica delle ipotesi di miglioramento a livello nazionale
- condivisione dei risultati della sperimentazione a beneficio delle collettività
- realizzazione dei progetti di ascolto sociale che coinvolgano le persone in un'ottica di cittadinanza attiva;
- interlocutori istituzionali che si fanno profondamente carico del bisogno di ascolto e di sviluppo presente all'interno delle amministrazioni;
- occasione per ritrovare il gusto per la bellezza delle immagini di trasformazione e cambiamento che le persone e le organizzazioni elaborano anche in situazioni di grande difficoltà.

Cosa pensate dell'esperienza e quali prospettive future immaginate?

Da un lato, abbiamo constatato come le amministrazioni, senza aspettare segnali e permessi istituzionali, abbiano dimostrato di avere le capacità per realizzare alcune dimensioni del *benessere organizzativo* a partire dalle risorse interne. Dall'altro, immaginiamo che anche il referente istituzionale e politico potrebbe creare un Circolo di *ascolto organizzativo* con le amministrazioni per poter condividere dall'interno un metodo di elaborazione e confronto che consenta di dar vita insieme a una prospettiva di sviluppo che metta a frutto il più grande risultato di questo progetto: non le singole idee di miglioramento, ma l'intenzione di ascoltare profondamente.

Intervista ad Alessandro Rinaldi e Nicola Gaiarin

Gli aspetti da valorizzare per lo sviluppo del modello dei Circoli di ascolto organizzativo

Come valuti la sperimentazione dei Circoli di ascolto organizzativo?

Vorrei innanzi tutto premettere che sono molto felice del fatto che la sperimentazione dei Circoli sia stata realizzata e portata a termine con successo. In qualità di responsabile dei progetti sul *benessere organizzativo* (nelle passate edizioni del Programma Cantieri) ero da tempo consapevole del fatto che al lavoro di analisi sullo *stato di salute* delle organizzazioni dovesse necessariamente seguire un'attività di tipo operativo che prendesse in considerazione le criticità emerse dalle indagini. Con la sperimentazione non soltanto sono state affrontate molte di tali criticità ma l'elemento che ha dato valore aggiunto all'esperienza è rappresentato dal fatto che tale lavoro sia stato realizzato all'interno delle amministrazioni. I Circoli di *ascolto organizzativo*, infatti, sono nati nell'ambito di settori e uffici, hanno riunito gruppi di lavoro che per circa un anno hanno operato in piena autonomia, guidati da un *facilitatore*, anch'esso interno all'amministrazione. La collocazione all'interno delle amministrazioni della sperimentazione credo debba essere considerato il primo importante risultato raggiunto.

Un altro risultato importante è quello di aver creato gruppi di lavoro che hanno riconosciuto nell'ascolto, nella condivisione dei valori, nell'impegno comune, elementi fondamentali del *lavorare bene insieme*.

Un terzo elemento di successo è sicuramente da considerarsi la creazione della figura del *facilitatore*. Noi del *team* di lavoro sapevamo che la sperimentazione poteva reggere soltanto se avessimo avuto dei bravi *facilitatori*, che si fossero impegnati a guidare i gruppi fino alla fine del percorso. Per tale ragione abbiamo dedicato tanta cura alla loro formazione. E' stata una sfida: ampiamente colta da chi ha aderito alla sperimentazione e l'ha superata con impegno ed entusiasmo. Molti *facilitatori*, infatti, hanno accettato di sperimentarsi in un ruolo poco o per niente praticato precedentemente e gestire la conduzione dei Circoli che da subito è apparsa alquanto complessa. E' stata una esperienza importante che sicuramente contribuirà, nel futuro, a facilitare i lavori di gruppo anche al di fuori dei Circoli.

Purtroppo, quello che il Cantiere di innovazione all'inizio aveva posto come condizione per la partecipazione alla sperimentazione, ovvero che i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative fossero i *facilitatori* dei Circoli, è avvenuto soltanto nella minoranza dei casi. E questo, secondo, me è un aspetto su cui lavorare per il miglioramento del modello.

Perché reputi tanto importante la presenza nei Circoli del dirigente nel ruolo di *facilitatore*?

Come ho già detto, la sperimentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo* è stata proposta per rispondere ad alcune diffuse criticità rilevate dalle indagini sul *benessere organizzativo*. Una di esse riguarda la difficoltà dei rapporti verticali (*capo-collaboratori*). Io penso che tale difficoltà sia in gran parte legata al sistema burocratico che caratterizza le pubbliche amministrazioni e ad una concezione *distorta* del concetto di autorità, basato più sull'*autoritarismo* che sull'*autorevolezza*. Nel primo caso, purtroppo il più diffuso, si determina un rapporto gerarchico caratterizzato dalla distanza, dal mancato ascolto, dall'assenza di comunicazione su valori, sentimenti, opinioni; nel secondo caso

il rapporto gerarchico viene valorizzato dal riconoscimento da parte dei collaboratori delle capacità del *capo* di essere *leader*: capacità di suscitare emozioni e sentimenti, di coinvolgere e motivare i collaboratori, di comunicare efficacemente, ecc.

Penso che tali capacità non si apprendono facilmente (sebbene la letteratura e i corsi di formazione su tali temi siano copiosi) ma devono essere introiettate e *agite*.

I *leader efficaci*, infatti, hanno comportamenti caratterizzati da competenze apprese e da valori e atteggiamenti sviluppati, piuttosto che una serie di dati naturali di personalità.

Ciò significa che un *capo* deve prepararsi alla cura dei rapporti con i propri collaboratori, gestire attentamente le situazioni lavorative, eticamente e professionalmente coscienti di come viene modificata la relazione interpersonale dopo ciascuna situazione.

Tutto ciò a mio parere può essere più efficacemente appreso in quei contesi formativi in cui le persone vengono messe in grado di sperimentare tali pratiche, in un arco di tempo sufficiente a introiettare saperi e competenze necessarie a produrre il cambiamento di atteggiamenti e situazioni distorte. Il modello dei Circoli di *ascolto organizzativo* ha tali caratteristiche ed io ritengo che, in una prospettiva futura della sperimentazione, incentivare i dirigenti ad assumere il ruolo di *facilitatore* possa contribuire non soltanto a far cadere le barriere esistenti nei rapporti verticali, ma migliorare le competenze e lo stile di *leadership*.

Intervista a Bruna Pelizzoni

Si chiude qui la presentazione dei Circoli di *ascolto organizzativo*. In conclusione, vogliamo concordemente dire che essi hanno costituito per noi tutti un'esperienza appassionante, non soltanto dal punto di vista professionale ma anche e soprattutto sul piano emozionale e relazionale. Per questo ringraziamo nuovamente tutte le persone che hanno partecipato, con coraggio, all'*avventura* dei Circoli di *ascolto organizzativo* e auguriamo a tutti di poter proseguire il percorso intrapreso.

Appendice

Le Amministrazioni che hanno concluso la sperimentazione prevista dal Cantiere di innovazione competenze per l'ascolto organizzativo

Alla sperimentazione hanno partecipato dirigenti e funzionari delle seguenti Amministrazioni:

Agenzia delle Entrate - Direzione regionale Lombardia
Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici
Automobile Club d'Italia
Azienda Ospedaliera - Universitaria di Bologna
S. Orsola-Malpighi
Azienda Ospedaliera di Padova
Azienda Ospedaliera Ospedale Maggiore di Crema
Azienda Ospedaliera Universitaria di Ferrara
Azienda per i Servizi Sanitari n.1 Triestina
Azienda Policlinico Umberto 1° Roma
Azienda Sanitaria Locale 4 Torino
Azienda Sanitaria Locale Napoli 2
Azienda Sanitaria Locale Roma E
Azienda Sanitaria Locale Roma F
Azienda Servizi Sociali di Bolzano
Azienda Unità Sanitaria Locale 3 di Lagonegro
Azienda Unità Sanitaria Locale 4 di Matera
Azienda Unità Sanitaria Locale1 di Massa e Carrara
Azienda Unità Sanitaria Locale di Parma
Azienda Unità Sanitaria Locale di Roma D
Camera di Commercio Industria e Artigianato di Bergamo
Camera di Commercio Industria e Artigianato di Crotone
Camera di Commercio Industria e Artigianato di Rimini
Comunale di Alessandria
Comune di Argenta
Comune di Cervia
Comune di La Spezia
Comune di Langhirano
Comune di Lecco
Comunale di Mirano
Comune di Siracusa
Direzione Didattica IX Circolo Ravenna

Ersat Sardegna - Ente per lo sviluppo in agricoltura
Guardia di Finanza - Sede Nazionale
Istituto Nazionale Previdenza Sociale - Sede Regionale per l'Abruzzo
Ministero della Giustizia - Dipartimento Amministrazione
Penitenziaria
Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali
Ministero dell'Interno
Ministero Economia e Finanze - Ragioneria Generale dello Stato
Ufficio Centrale di Bilancio
Ministero per i Beni e le Attività Culturali
Prefettura - U.T.G. de L'Aquila
Prefettura - U.T.G. di Perugia
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Procura della Repubblica di Modena
Provincia di Biella
Provincia di Frosinone
Provincia di Lecco
Provincia di Pesaro e Urbino
Regione Sardegna - Assessorato Agricoltura
Soprintendenza B.A.P.P.S.A.E. di Salerno e Avellino
Università degli Studi dell'Insubria
Università degli Studi di Cagliari
Università degli Studi di Foggia

Analisi e strumenti per l'innovazione

Volumi pubblicati

I MANUALI

Ripensare il lavoro pubblico

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2001

Semplifichiamo

Guida alle novità del testo unico
Sulla documentazione amministrativa

Rubbettino, aprile 2001

Manuale operativo per il controllo di gestione

Rubbettino, novembre 2001

Lavoro pubblico e flessibilità

Rubbettino, aprile 2002

Benessere organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Il call center

nelle amministrazioni pubbliche

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini

Rubbettino, aprile 2003

La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Valutare la qualità percepita dai cittadini

Rubbettino, aprile 2003

Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Guida operativa sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2003

Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, dicembre 2003

Rendere conto ai cittadini

Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004

A più voci

Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004

L'esternalizzazione strategica nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2006

La gestione per competenze nelle amministrazioni pubbliche
Un approccio innovativo alle politiche del personale
Rubbettino, maggio 2006

La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori
Rubbettino, maggio 2006

Misurare per decidere
La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi
Rubbettino, novembre 2006

I Circoli di ascolto organizzativo
Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, febbraio 2008

I RAPPORTI

Urp on line
Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico
Rubbettino, settembre 2001

Donne e leadership
Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere
Rubbettino, giugno 2003

La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali
Rubbettino, dicembre 2003

Persone al lavoro
Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, dicembre 2003

I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, maggio 2004

Formazione e sviluppo del personale
Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche
Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Semplificazione e trasparenza
Indagine sullo stato di attuazione della Legge n. 241 del 1990
Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche
Indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing
Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

La governance degli enti locali nella gestione dei servizi pubblici
Rubbettino, marzo 2007

Amministrazioni pubbliche e volontariato Stato e attuazione
Rubbettino, aprile 2007

Amministrare con i cittadini
Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia
Rubbettino, ottobre 2007

L'organizzazione dello Stato tra autonomia e policy capacity
Rubbettino, novembre 2007

L'adozione della multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle amministrazioni pubbliche
Rubbettino, novembre 2007

Le politiche per la qualità dei servizi pubblici
Rubbettino, dicembre 2007

Customer satisfaction: a che punto siamo
Indagine sullo stato di attuazione della direttiva del Ministro per la Funzione pubblica del 24 marzo 2004 sulle rilevazioni della qualità dei servizi percepiti dagli utenti.
Rubbettino, dicembre 2007

GLI APPROFONDIMENTI

La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione

Rubbettino, ottobre 2001

La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione

Rubbettino, novembre 2001

Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali

Esperienze italiane e internazionali a confronto

Rubbettino, aprile 2002

Le agenzie pubbliche

Modelli istituzionali e organizzativi

Rubbettino, marzo 2006

LE ESPERIENZE

La valutazione e la retribuzione delle prestazioni

Esperienze e materiali

Rubbettino, aprile 2001

L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata

Rubbettino, ottobre 2001

Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia entrate

Rubbettino, settembre 2002

La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale

Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004

Amministrazioni in ascolto

Esperienze di customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005

Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo

Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005

Sperimentare in ottica di genere

Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze

Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005

LE PROPOSTE

Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

Rubbettino, aprile 2002

Finito di stampare nel mese di marzo 2008
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
per conto della Rubbettino Editore Srl
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

La collana *Analisi e strumenti per l'innovazione* nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti di azione e di conoscenza realizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche attraverso il Programma Cantieri.

La collana comprende:

I MANUALI, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

GLI APPROFONDIMENTI, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

I RAPPORTI, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

LE ESPERIENZE, che raccolgono *casì nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

LE PROPOSTE, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.



**DIPARTIMENTO
DELLA FUNZIONE
PUBBLICA**

Corso Vittorio Emanuele, 116
00186 ROMA

www.funzionepubblica.it

www.cantieripa.it

www.magellanopa.it