

CANTIERE DI INNOVAZIONE **COMPETENZE PER L'ASCOLTO ORGANIZZATIVO**

LA FABBRICA DELLE IDEE



Modelli di Circoli
INSTANT BOOK

INDICE

Introduzione.....	pag. 3
SECONDO INCONTRO.....	pag. 9
TERZO E QUARTO INCONTRO.....	pag. 15
QUINTO E SESTO INCONTRO.....	pag. 19
SETTIMO INCONTRO.....	pag. 35
OTTAVO INCONTRO.....	pag. 45
NONO INCONTRO.....	pag. 51
DECIMO INCONTRO.....	pag. 55

Introduzione

Nei giorni 20 e 21 novembre si è svolto a Roma l'incontro di chiusura del Cantiere "Competenze per l'ascolto organizzativo".

L'obiettivo di tale incontro è stato quello di tracciare un bilancio del lavoro svolto, insieme a tutti i partecipanti del Cantiere e, nello stesso tempo, di elaborare delle proposte rivolte sia allo sviluppo dei Circoli di ascolto organizzativo, secondo il modello sperimentato dal Cantiere; sia alla realizzazione di nuovi modelli di Circoli.

I partecipanti hanno lavorato alla elaborazione delle proposte all'interno della "Fabbrica delle Idee", un luogo simbolico, all'interno del quale, attraverso una metodologia di lavoro mutuata dall'OST (Open Space Technology)*, 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 poteva scegliere uno dei quattro temi proposti ed entrare a far parte del gruppo di lavoro corrispondente.

❑ *I lavori di gruppo in sessioni parallele*

I gruppi di lavoro, con la supervisione degli esperti 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'Istant 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' "Istant book dei Circoli di ascolto organizzativo".

❑ *La presentazione dell' "Istant book dei Circoli di ascolto organizzativo "*

L'Istant book dei Circoli di ascolto organizzativo" viene inserito nel sito di Cantieri, a disposizione sia dei partecipanti/autori, sia di tutti coloro che sono interessati ai temi dell'ascolto e della valorizzazione delle persone nei contesti di lavoro.



MODELLI DI CIRCOLI
INSTANT BOOK

GRUPPO DI LAVORO

Il Circolo di ascolto organizzativo

Modello di Circolo proposto

Il **"Circolo di ascolto organizzativo"** rappresenta la prosecuzione e lo sviluppo del modello di Circolo sperimentato nell'ambito del programma Cantieri. Ha una collocazione stabile nell'organizzazione e si propone di diffondere e sviluppare i temi dell'ascolto e della valorizzazione attraverso iniziative ed eventi.

In questo gruppo di lavoro le amministrazioni si sono confrontate sulle necessità e sulla volontà di utilizzare i Circoli di ascolto organizzativo in forma stabile e continuativa all'interno delle amministrazioni

Il gruppo è partito da queste premesse fondamentali:

- La metodologia sperimentata all'interno dei Circoli di Ascolto organizzativo è stata riconosciuta come estremamente valida per lavorare nel contesto della PA;
- Il Circolo rappresenta una modalità di lavoro da integrare in modo stabile nelle organizzazioni per generare un processo continuo e sistemico di facilitazione;
- Il Circolo è una metodologia aperta, che può essere integrata e declinata in forma situazionale sulla base delle caratteristiche del momento e del contesto;
- La metodologia si può applicare sia a criticità che a dinamiche di sviluppo e possono essere costituiti Circoli manageriali, trasversali o locali;
- E' fondamentale creare in ogni PA un gruppo di progetto che sia in grado di attivare in forma concreta e coerente il modello all'interno della realtà locale.

Nella sintesi di seguito riportata sono contenute le indicazioni strategiche su cui tutti i partecipanti hanno trovato accordo rispetto alla possibilità di rendere il modello dei Circoli di Ascolto Organizzativo una metodologia permanente.

Le Amministrazioni considererebbero 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.

Supervisore

Alessandro Rinaldi

GRUPPO DI LAVORO

Il Circolo di ascolto organizzativo

SCHEDA DI LAVORO

Obiettivi del circolo

Il Circolo di ascolto organizzativo lavora non solo sulle criticità ma sullo sviluppo personale e sulla valorizzazione del sé, con l'obiettivo di:

- valorizzare lo spirito d'appartenenza
- gestire il cambiamento e l'innovazione
- incrementare le relazioni tra figure diverse
- alimentare il clima di fiducia
- condividere obiettivi/valori
- migliorare la comunicazione e sviluppare proposte e progetti d'innovazione

È auspicabile, inoltre, una Direttiva del Ministro su questi temi, al fine di fare dell'ascolto organizzativo un obiettivo strategico di ogni pubblica amministrazione.

Collocazione organizzativa

In staff alla Direzione Generale dei diversi enti viene creato un Gruppo di progetto, chiamato "metacircolo", con il compito di:

- Fare proprio il metodo.
- Individuare gli obiettivi sui quali può essere applicato.
- Definire eventuali integrazioni metodologiche.
- Formare nuovi facilitatori.
- Dedicarsi alla costituzione dei Circoli.
- Occuparsi del coordinamento delle attività.
- Fornire supporto organizzativo ai Circoli.
- Monitorare le attività.

Attori coinvolti

Il Gruppo di progetto potrebbe essere formato da:

- il facilitatore del gruppo progetto;
- il Dirigente responsabile delle R.U./formazione;
- i dirigenti delle Aree di volta in volta coinvolte;
- il responsabile della comunicazione.

Tipologie degli eventi da gestire

I Circoli, attraverso riunioni periodiche, possono:

- lavorare sulle criticità;
- gestire il cambiamento;
- migliorare i processi di comunicazione e relazione.

Descrizione dell'attività

I Circoli vengono attivati, su richiesta delle varie strutture o in seguito ad analisi del clima. Il Gruppo di progetto coordina l'intero processo. Prima dell'avvio dei Circoli informa i sindacati e definisce il programma delle attività; al termine degli incontri dei Circoli diffonde i risultati in tutta l'Organizzazione.

Problemi previsti

Nelle diverse organizzazioni la realizzazione dei Circoli potrebbero incontrare delle difficoltà, legate a diversi fattori, tra cui:

- Il tempo che le attività del Circolo sottraggono alla produttività.
- La resistenza da parte dei sindacati.
- Il coinvolgimento solo formale da parte della Dirigenza.
- Possibili strumentalizzazioni dei risultati emersi.
- Problemi logistici (sede degli incontri).
- Paura delle novità.
- Poca propensione al confronto tra i lavoratori.
- Paura di esporsi per il timore di conseguenze da parte dei partecipanti.

Opportunità

I Circoli possono rivelarsi uno strumento utile per:

- Superare lo status quo
- Favorire il cambiamento

L'interesse del management, e l'utilizzo della intranet, potrebbe favorire la nascita di forum di discussione interni volti al miglioramento organizzativo.

La creazione di una piattaforma on line a livello nazionale potrebbe, inoltre, permettere di:

- Interagire e confrontare esperienze.
- Creare una comunità di pratica tra i vari Enti che hanno attivato i Circoli.

Il **Circolo dei Facilitatori** rappresenta uno spazio dedicato alla formazione e allo sviluppo delle competenze dei Facilitatori.

SCHEDA DI LAVORO

Obiettivi del Circolo:

- 1) Individuazione di personale interno da formare come facilitatori
- 2) Fornire le conoscenze per la gestione dei gruppi di lavoro
- 3) Sviluppare le competenze del facilitatore

Collocazione organizzativa

Settore organizzazione e gestione risorse umane e/o settore comunicazione (in quanto comunicazione interna)

Attori coinvolti

Formatori: personale interno (facilitatori e formatori già presenti in azienda) e/o consulenti esterni.

Formandi: personale interno (es. conduttori di gruppi di lavoro/ coordinatori).

Tipologia di attività da gestire

- 1) Attività di individuazione dei formandi in base alle esigenze dell'organizzazione e alla presenza di alcuni dei seguenti requisiti :
 - interesse e motivazione
 - curriculum
 - esperienza di conduzione di gruppo
 - conoscenza del contesto organizzativo
 - attitudine alle relazioni interpersonali
- 2) Articolazione del corso formativo: la formazione prevede 10 incontri di 4 ore ciascuno preferibilmente con cadenza almeno settimanale in orario di servizio
- 3) Metodologia: incontri frontali e lavoro di gruppo attivando laboratori esperienziali (confronto e discussione su tecniche e casi)
- 4) Creare all'interno dell'organizzazione una comunità di pratica con funzione di capitalizzazione delle esperienze, diffusione di conoscenze e di supporto e supervisione al gruppo dei facilitatori.

Descrizione dell'attività del Circolo

Attività formative da proporre:

- Illustrazione delle finalità e degli obiettivi del progetto di formazione
- Rilevazione delle aspettative dei partecipanti
- Focus sulle tematiche del corso: comunicazione, ascolto, dinamiche di gruppo, valorizzazione delle persone e professionali
- Acquisizione di conoscenze e abilità sulla rilevazione di criticità con particolare riferimento ai tre livelli di responsabilità e alla condivisione dei valori
- Acquisizione di conoscenze e abilità per l'elaborazione di azioni di miglioramento (tecniche di progettazione, verifica, autovalutazione e valutazione)

Calendario programma

Incontro 1: Patto d'ascolto

Incontro 2: Formazione sui saperi

Incontro 3: Teorie e tecniche di gestione dei gruppi

Incontro 4: Rilevazione e mappatura delle criticità

Incontro 5: Individuazione e condivisione dei valori

Incontro 6: Monitoraggio del lavoro svolto e verifica in itinere

Incontro 7: Teorie e tecniche di progettazione di attività formative

Incontro 8/9: Project work

Incontro 10: Valutazione

Problemi previsti

1. trasferimento della proposta all'interno dell'organizzazione
2. legittimazione e validazione
3. budget
4. logistica
5. gestione dei tempi
6. comunicazione inadeguata

Opportunità presenti

- Facilitatori della sperimentazione di Cantieri
- Appoggio Dirigenza
- Motivazione positiva dei partecipanti
- Fare rete
- Supervisione del programma Cantieri.

Il Circolo 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.

SCHEDA DI LAVORO

Obiettivi del Circolo

- 1) Superare le resistenze al cambiamento della P.A. sostenendo il miglioramento
- 2) Erogare nuovi servizi all'utenza
- 3) Curare il benessere organizzativo del personale

Collocazione organizzativa

Se deve affrontare una criticità sta in linea, se invece mira ad introdurre un'innovazione sta in staff.

Attori coinvolti

- A) FISSI: alta direzione, rappresentanti di ruoli con competenze su controllo strategico e gestione risorse umane, facilitatori.
- B) VARIABILI: ruoli legati alla tipologia di evento da gestire.

Tipologia di eventi da gestire

Per raggiungere gli obiettivi, il Circolo affronterà le esigenze di innovazione dei servizi, le criticità e le carenze organizzative, i deficit di relazione e la mancata valorizzazione del personale, evidenziate da indagini di customer satisfaction, indagini di clima, indagine sui fabbisogni formativi, nonché da segnalazioni individuali.

In sintesi, il Circolo gestirà eventi legati ad organizzazione, progetti, processi, in forma ciclica sulla base del processo di innovazione.

Descrizione dell'attività del Circolo

- 1) Analisi dell'evento critico o dell'azione positiva individuata
- 2) Costituzione del Circolo
- 3) Definizione di un calendario di incontri
- 4) Presentazione della proposta elaborata
- 5) Feedback
- 6) Verifica dei risultati

Problemi previsti

- insufficiente legittimazione del Circolo
- resistenza al cambiamento
- scarsa comunicazione interna fra ruoli

- ❑ mancato coinvolgimento del personale nella sua totalità e mancata comunicazione ai soggetti collegati (sindacati)

Opportunità presenti

- ❑ sfruttare la propensione al cambiamento dei singoli e sfruttare la propensione all'innovazione della dirigenza (motivata e disponibile all'autocritica ed al cambiamento)
- ❑ clima interno positivo
- ❑ desiderio di partecipare a momenti di comunicazione interna

ei Facilitatori

Il Circolo di ascolto organizzativo

Il "Circolo di ascolto organizzativo" rappresenta la prosecuzione e lo sviluppo del modello di Circolo sperimentato nell'ambito del programma Cantieri. Ha una collocazione stabile nell'organizzazione e si propone di diffondere e sviluppare i temi dell'ascolto e della valorizzazione attraverso iniziative ed eventi.

- ❑

Circoli in rete

“Circoli in rete” è la denominazione di un particolare tipo di Circolo: quello che si dovrà occupare della creazione e dell’animazione della rete dei Circoli che nasceranno dopo la sperimentazione proposta da Cantieri.

SCHEDA DI LAVORO

Obiettivi del Circolo

- Salvaguardare la metodologia dei circoli
- Fornire supporto metodologico a chi intende 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)
- Diffusione anche nel mondo internet del concetto di “facilitazione nella PA” (es. in wikipedia)

Collocazione organizzativa

- Dipartimento Funzione Pubblica Ufficio per le Innovazioni delle Pubbliche Amministrazioni, programma Cantieri
- Portale (Cantieri/Magellano, area benessere organizzativo/siti liberi: facebook, LinkedIn, Yahoo Group, mailing lists, wikipedia)

Caratteristiche del portale: registrazione partecipanti, presenza di blog, aree tematiche dedicate.

Attori coinvolti

- Nucleo Operativo formato da rappresentanti di PA e di Cantieri, che sarà attivo finché non saranno finite le operazioni di avvio e consolidamento della rete.
- Facilitatori dei circoli
- Partecipanti ai Circoli

Tipologia di eventi da gestire

- Avvio del Nucleo operativo entro dicembre 07 (incontri virtuali)
- Incontri del Nucleo Operativo orientati allo start-up della rete
- Convegni in plenaria con i facilitatori:
 - Iniziale (feb 08) : sessioni di miglioramento del portale
 - Intermedio (giu 08): presentazione del lavoro di start-up da parte del nucleo operativo ai facilitatori della rete
 - Finale (ott 08): verifica della funzionalità del portale e della comunità dei circoli

Descrizione dell'attività del Circolo

- ❑ Far dialogare i circoli e le amministrazioni con animazione di rete e incontri
- ❑ Attivare una comunicazione che si avvale di mezzi flessibili
- ❑ Produrre innovazione attraverso comportamenti sostenibili
- ❑ confronto sulla tipologia di output prodotti editoria delle pubblicazioni sui circoli delle amministrazioni.

Problemi previsti

- ❑ Tempo: disponibilità delle P.A ad investire
- ❑ Moda: rischio di creare delle tendenze prive di significato
- ❑ Risorse economiche: scarsità di budget
- ❑ Legittimazione: rischio di mancanza di legittimazione da parte di Amministrazioni di appartenenza.

Opportunità presenti

- ❑ Crescita di competenza: legata alla diffusione del metodo
- ❑ Maggior consapevolezza dei ruoli dei partecipanti
- ❑ Innescare meccanismi di attribuzione di senso
- ❑ Valore formativo per sviluppare i saperi e la qualità della PA
- ❑ Contribuire al cambiamento e all'implementazioni di nuovi modelli relazionali.