



I CIRCOLI DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO

LA GUIDA DEL FACILITATORE

a cura di Alessandro Rinaldi, Nicola Gaiarin, Bruna Pelizzoni, Francesco Minchillo

INDICE

PRIMO INCONTRO.....	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



PRIMO INCONTRO

IL CIRCOLO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO

Il circolo di ascolto organizzativo

BENVENUTI al 1° incontro del CIRCOLO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO!

Il progetto e i suoi partecipanti

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 fondamentali:

Perché i circoli organizzativi?

Cosa sono i circoli organizzativi?

Che cos'è il kit 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.

Per la presentazione il facilitatore potrà usufruire dei materiali usati in aula dagli esperti. L'accesso ai materiali avverrà attraverso una pagina nascosta del sito, riservata a chi si iscriverà al Cantiere.

Scheda 1

*** 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 degli esempi di potenzialità percepite dai partecipanti rispetto alle attività del circolo. Potrebbe dunque far emergere delle prospettive concrete che potrebbero realizzarsi 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 di fronte 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 rispetto ai valori e ai 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

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

Scheda 3

*** 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 il prossimo incontro.

Dal momento che nella prossima sessione 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 su processi operativi e sulla qualità delle relazioni interpersonali.



SECONDO INCONTRO

VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DEL LAVORO

Valorizzazione delle persone e del lavoro

Il facilitatore introduce l'obiettivo di questo circolo: entrare in contatto con il tema centrale del percorso sull'ascolto organizzativo: la valorizzazione delle persone e del lavoro. Non si tratta di un tema qualunque 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 inespresse 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 ad 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 possiamo andare oltre ai meccanismi di razionalizzazione per ritrovare le risorse progettuali contenute nell'immaginazione e nelle emozioni.

Esercizio di visualizzazione

NOTE DI FACILITAZIONE

In questo lavoro il facilitatore aiuta il gruppo a visualizzare l'immagine dell'organizzazione ideale in cui gli piacerebbe 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 ad immaginare l'organizzazione ideale di un futuro possibile e scriveranno su un foglio bianco tutto ciò che di positivo gli sarà venuto 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 alla problematiche organizzative. Nel prossimo incontro, 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 ci prepariamo ad entrare in contatto con la nostra capacità di immaginazione.

Possiamo cominciare ad 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 per arrivare 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 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 seguenti.

Scheda 4

*** 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

*** 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 del prossimo incontro: nella prossima 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 secondo ciascuno di creare un progetto sistematico di miglioramento.

TERZO E QUATTRO INCONTRO

LE DINAMICHE CRITICHE: ASCOLTO E TRASFORMAZIONE

Le dinamiche critiche: 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 è 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, a frenare 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 far emergere ed essere consapevoli delle dinamiche prevalenti all’interno del contesto di lavoro di riferimento.

Partendo dalle criticità relative al proprio settore lavorativo individuate durante l’incontro precedente i partecipanti le analizzano cercando di ricondurle a tre livelli specifici di responsabilità:

- Criticità riferite all’organizzazione
- Criticità riferite alla dirigenza (in generale o ai dirigenti del settore di appartenenza)
- 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 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 etc...

INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITÀ

Scheda 6

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

MAPPATURA DELLE CRITICITÀ

Scheda 7

<p><i>Criticità</i> In questa colonna si riportano le principali criticità individuate nella scheda precedente</p>	<p>Area dell'organizzazione</p>	<p>Area della dirigenza: dirigenti, dirigenti del settore, capi funzione, coordinatori...</p>	<p>Area della persona</p>
<p><i>Criticità 1:</i> Scarsa capacità di motivazione e coinvolgimento dei collaboratori</p>	<p>Scarsa di attenzione e di risorse per le iniziative di</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. socializzazione, 2. formazione 3. comunicazione interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mancato coordinamento dei gruppi di lavoro 2. Poco apprezzamento del "lavoro ben fatto" 3. Disattenzione verso i segnali di malessere dei dipendenti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scarsa precisione nel lavoro. 2. Poca disponibilità a mettersi in gioco per migliorare le proprie competenze. 3. Diffidenza verso il proprio capo
<p><i>Criticità 2</i></p>			
<p><i>Criticità 3</i></p>			

QUINTO E SESTO INCONTRO

IL CERCHIO DEI VALORI

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 ad individuare delle 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'organizzazione. 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 fa 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 energia consapevole ogni giorno 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 capire in che modo dietro ad ogni singola attività professionale c'è una reale connessione con i valori della nostra organizzazione, 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 utilizzare delle 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 insegnato, l'anziano insegnante li guardò uno ad uno, lentamente, 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 dozzina di sassi, grandi come palle da tennis, e li pose con delicatezza, uno per uno, dentro al grande vaso. Quando fu pieno, di modo che non era più possibile aggiungerci 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 ad infilarsi fra un sasso e l'altro, fino alla base.

Sollestando lo sguardo verso il suo uditorio, 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, se no rischierete di fallire! Se darete la precedenza alle quisquiglie (la graniglia, la sabbia) riempirete la vita di stupidaggini

e non avrete abbastanza tempo da consacrare agli elementi importanti della vostra vita.

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 amicale 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.

A titolo d'esempio, il facilitatore, partendo dalle metafore contenute nel suo racconto, 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" da mettere 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 possa 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 prossimo passo: 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 per 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 comportamentali 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 a partire dal tema "Valorizzazione delle persone e del lavoro".

Livello 2: i valori

Di solito corriamo 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 ad 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 per noi sono le fondamenta da cui partire per costruire materialmente la

visione? Su quali nuclei valoriali esiste una reale sintonia all'interno del nostro gruppo di lavoro?

Livello 3: le azioni

Come abbiamo detto, limitarsi ad 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 dei 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 di gruppo" aiuta il gruppo a realizzare un momento di condivisione e di confronto positivo che culmina nella compilazione comune del "cerchio dei valori".

Guida alla creazione del cerchio dei valori

Per raggiungere questo risultato il gruppo lavora attraverso quattro fasi operative.

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

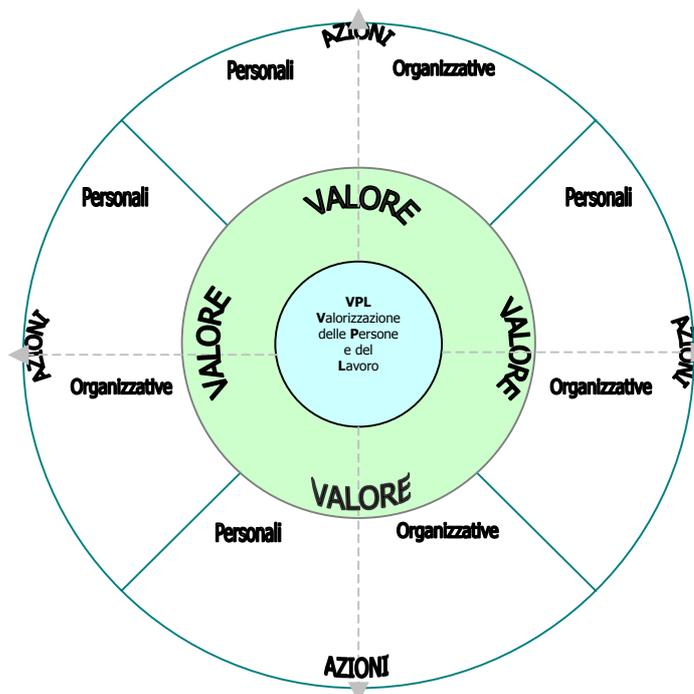
Fase 2: il facilitatore aiuta il gruppo a scegliere i 4 valori condivisi che tutti i partecipanti ritengono particolarmente significativi in relazione alla visione di sviluppo.

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.

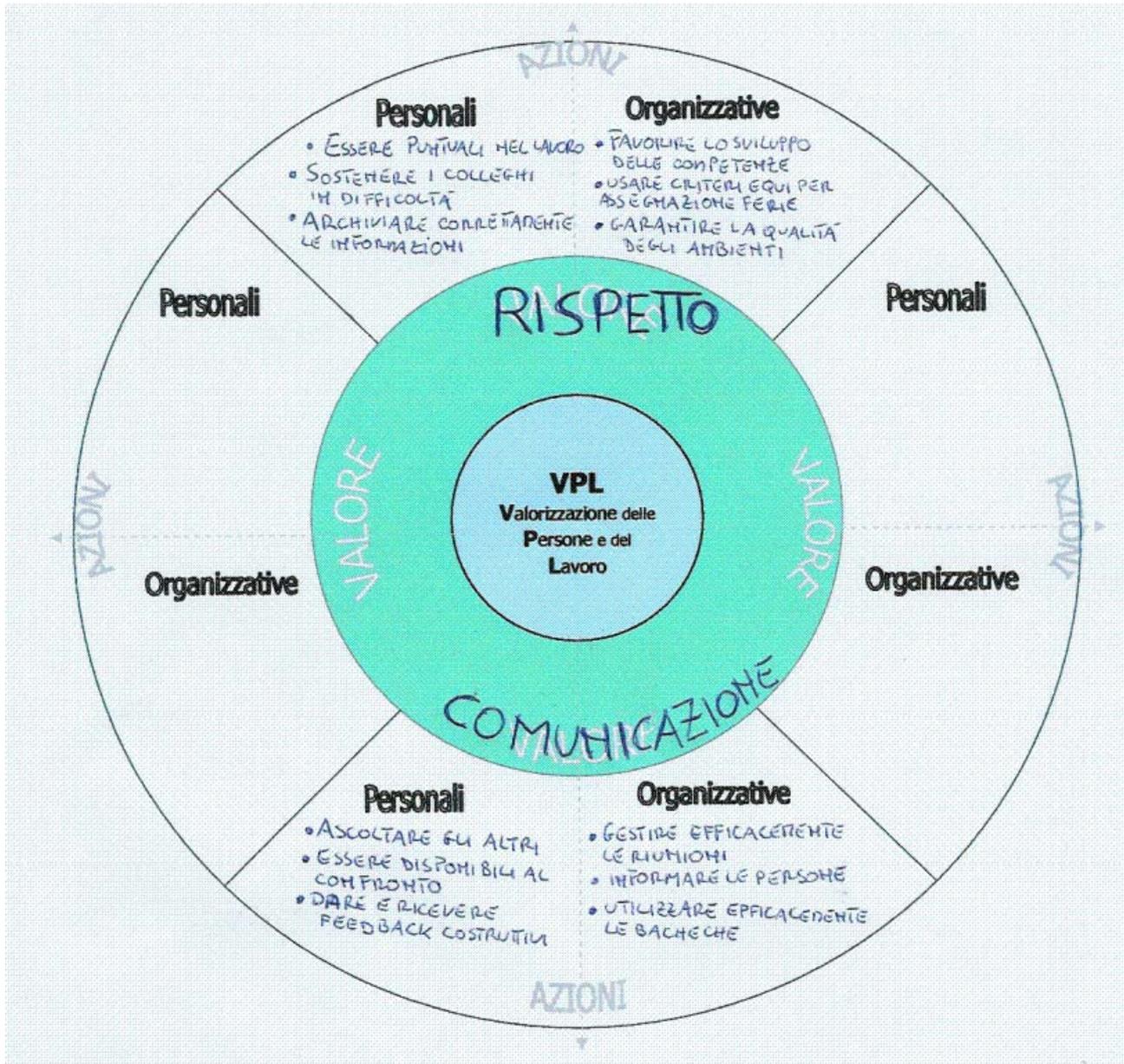
Fase 4: a questo punto il gruppo ha creato il suo cerchio dei valori

A titolo d'esempio di seguito è riportato un cerchio dei valori già compilato.

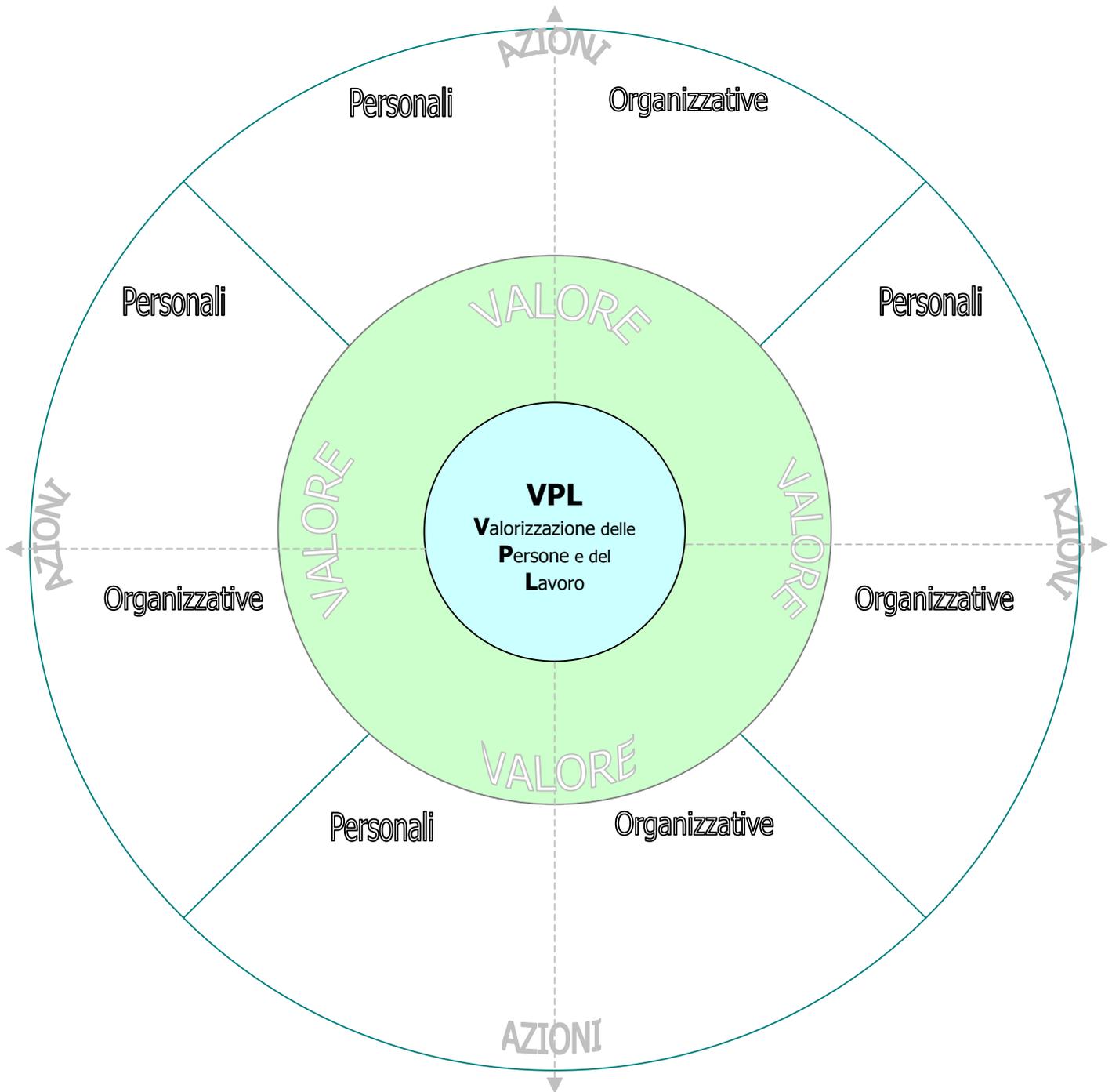
Il cerchio dei valori



Il cerchio dei valori – esempio di compilazione



7. Il cerchio dei valori – scheda di compilazione



Piano 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 delle 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 di 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 delle azioni concrete che l'organizzazione potrà successivamente realizzare a 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

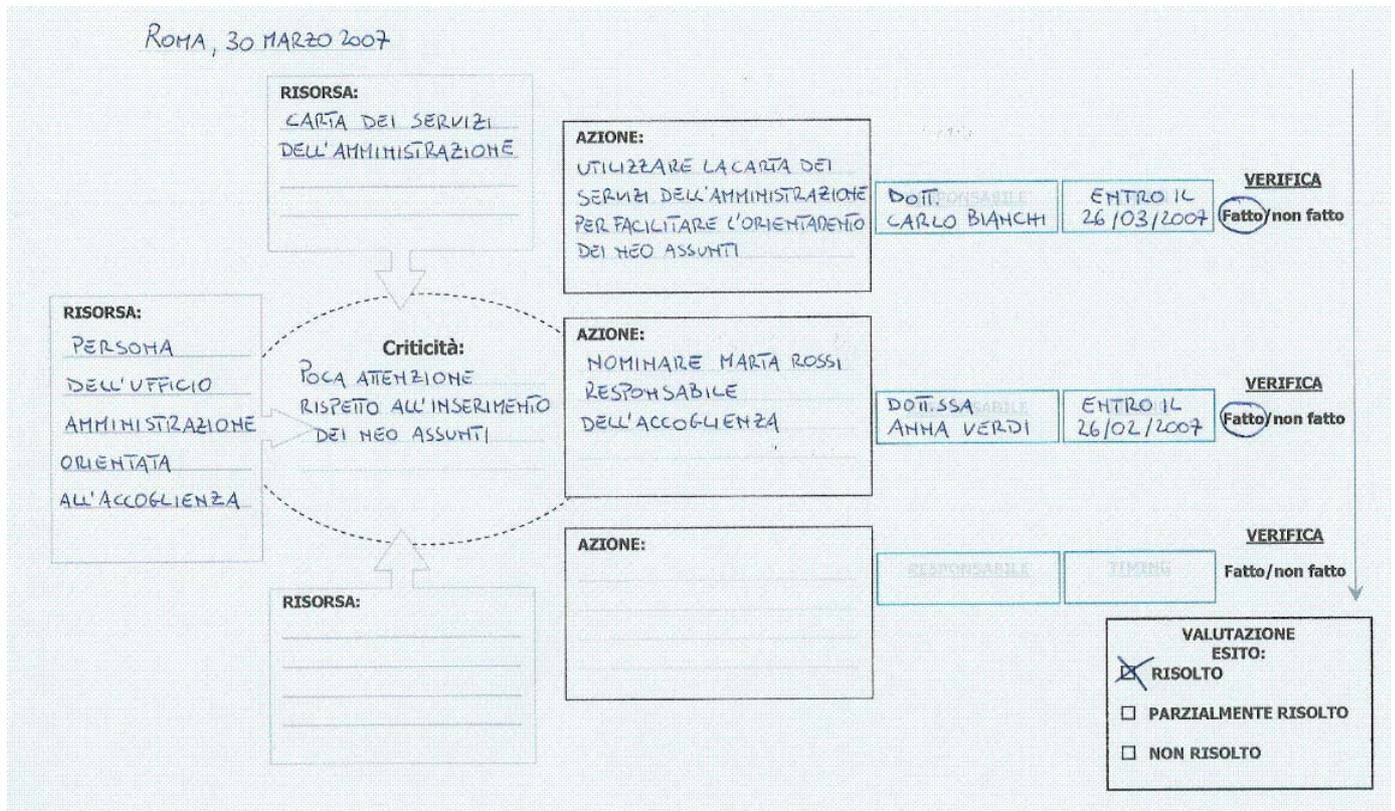
Il metodo proposto prevede le seguenti fasi:

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 delle 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 previsione "chi fa cosa entro quando". In questo caso, è importante capire chi si assume la responsabilità di portare avanti l'azione di miglioramento e con 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 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 delle criticità entro il tempo del progetto ma anche per rendere stabile e continuativa una buona modalità di problem solving.

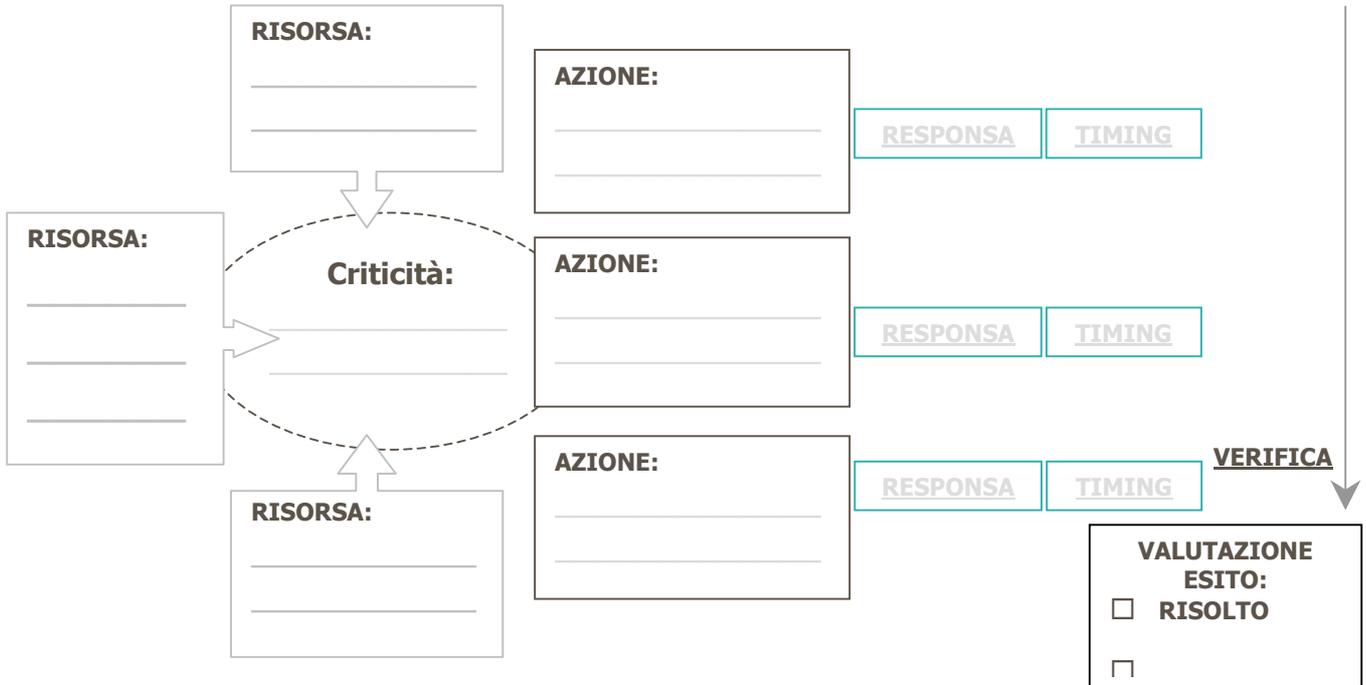
Il processo di problem solving



Esempio di utilizzo dello schema 8. Il piano di miglioramento



Il Piano di miglioramento



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 prossima fase di lavoro il gruppo inizierà a lavorare in maniera specifica sulle competenze per l'ascolto organizzativo, attraverso il set fornito da Cantieri, e creerà 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.

SETTIMO INCONTRO

**COMPETENZE PER L'ASCOLTO
ORGANIZZATIVO**

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 per 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 in che modo si possa trasformare 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 per creare nelle singole organizzazioni le condizioni fondamentali di attuazione del processo di ascolto organizzativo. Il passaggio dalla prima fase alla seconda fase dovrebbe facilitare la realizzazione 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 ad un determinato livello qualitativo.

In questa fase di lavoro dei circoli, si tratta di lavorare in modo specifico sulla correlazione tra le competenze e la performance organizzativa connessa alla creazione del modello di ascolto organizzativo.

In altre parole, è importante chiedersi quali sono 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 definito "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 degli 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 competenza in un'ottica di riflessione e di valorizzazione del proprio processo di sviluppo personale.

HDS - Human Development Set: Il set delle competenze per l'ascolto organizzativo.

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 competenza	1	2	3	4	Livello di possesso
8	COMPETENZA:					
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 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 il facilitatore facendo la media tra i punteggi, presenterà al gruppo il ranking complessivo e aprirà una discussione di analisi.

A questo punto, dopo aver interiorizzato il concetto di competenza, dopo 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 delle azioni di sviluppo che consentano di migliorare le competenze strategiche per la realizzazione di un modello di ascolto organizzativo all'interno della propria amministrazione.

HDS - HUMAN DEVELOPMENT SET

N	COMPETENZA:	1	2	3	4	5
	GESTIONE EFFICACE DI UN GRUPPO DI LAVORO					
<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicare in modo chiaro di fronte a gruppi di persone - Coinvolgere il gruppo in un processo di ascolto empatico - 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:	1	2	3	4	5
	SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ DELLE PERSONE					
<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestire processi di coaching 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:	1	2	3	4	5
	COMUNICAZIONE EFFICACE					
<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizzare un modello di ascolto empatico - Utilizzare un modello linguistico specifico per esprimere il proprio messaggio - Utilizzare la riformulazione per creare allineamento comunicativo - Dare e ricevere correttamente feedback 						

N	COMPETENZA:	1	2	3	4	5
	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE					
<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 l'efficacia ed efficienza dei processi di lavoro 				

N	COMPETENZA: AUTOEFFICACIA	1	2	3	4	5
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendere i valori centrali dell'organizzazione - Verificare l'allineamento tra valori personali e valori organizzativo - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuare obiettivi personali e professionali di sviluppo - Essere disponibili ad apprendere - Conoscere l'organizzazione (mission, vision e valori, processi, prodotti/servizi, risorse, ...) - 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
		<p>Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendere i diversi livelli 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
<p style="color: red;">Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 e degli effetti generati 						

N	COMPETENZA: PROBLEM SOLVING	1	2	3	4	5
<p style="color: red;">Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
<p style="color: red;">Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
<p style="color: red;">Comportamenti di riferimento (che attestano la presenza della competenza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Gestione efficace di un gruppo di lavoro

Sviluppo delle potenzialità delle persone

Comunicazione efficace

Gestione delle risorse umane

Organizzazione dei processi di lavoro

Autoefficacia

Facilitazione e sviluppo delle relazioni

Orientamento al risultato

Orientamento ai valori

Orientamento allo sviluppo personale e professionale

Visione Sistemica

Decision Making

Problem Solving

Creatività

Pensiero Concettuale

OTTAVO INCONTRO

**AZIONI DI MIGLIORAMENTO
E PROGETTI DI SVILUPPO**

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 ad 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 dello 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 ad 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”, etc.

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.

A questo punto il gruppo potrebbe inoltre utilizzare la scheda già impiegata per la costruzione del piano di miglioramento (nel circolo dedicato al cerchio dei valori) per sviluppare la mappa delle competenze e delle azioni in un vero e proprio project work.

Se lo ritiene utile 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.

Far crescere le competenze per l'ascolto organizzativo: Piano di sviluppo dell'organizzazione / del circolo

Numero	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1	K1	Tutti	A1
			A6
2	K2	Gruppo x	A4
			A2
			A7
3	K3	Gruppo y	A6
4	K4	Gruppo z	A8
5	K5	...	A7
6	K6	...	A6
7	K7	...	A8
8	K8	...	A5
9	K9	...	A3
10	K10	...	A9

Repertorio 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, etc) 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 l'utilizzo combinato di simulazioni, esercitazioni, test sulle competenze, colloqui di sviluppo le persone e i 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 supportano la crescita professionale dei colleghi.

A9: ...

Numero	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1	Organizzazione dei processi di lavoro	Tutto il personale	<p>A2: creare meeting di facilitazione per far dialogare tra loro le varie aree e far emergere bisogni di sviluppo.</p> <p>A5: creare la figura del facilitatore per ogni dipartimento. Creare un circolo di ascolto organizzativo che periodicamente faccia incontrare i facilitatori per discutere sullo stato dell'organizzazione e cercare soluzioni.</p>
2	Orientamento ai valori	Tutto il personale	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>A5: Introdurre i circoli per l'ascolto organizzativo per mantenere vivo il contatto con le persone e l'azienda</p>
3	Gestione efficace di un gruppo di lavoro	Personale medico Personale infermieristico	<p>A1: creare percorsi di team building e team working, introdurre strumenti appropriati per la gestione del feedback, creare percorsi che favoriscano l'interdipendenza e la delega consapevole</p>
4	Comunicazione efficace	Personale medico Personale infermieristico	<p>A1: creare percorsi sulla comunicazione e sulla gestione del feedback.</p> <p>A2: creare meeting di facilitazione per il passaggio e la trasmissione di informazioni</p>
5	Gestione delle risorse umane	Dirigenti	<p>A3: Consulenza sui possibili modelli di gestione R.U. attraverso i modelli di competenza</p>

NONO INCONTRO

LA VALUTAZIONE DEL CIRCOLO

La valutazione dei Circoli

Il nono incontro dei Circoli per l'ascolto organizzativo è dedicato ad 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 avverrà attraverso la somministrazione di un **Questionario** di rilevazione (cfr. allegato 1) che consentirà 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 legati.

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 sarà attento a garantire un clima sereno e rassicurante per consentire ad ogni partecipante di riflettere approfonditamente sui diversi item e 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.

Dovrà 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

*** 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

In questa fase il facilitatore cerca di far emergere i punti di forza e di debolezza della metodologia proposta.

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:

- Gli obiettivi del Circolo
- Gli strumenti di lavoro
- Il numero degli incontri
- La durata degli incontri
- Il ruolo del Facilitatore

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

*** 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 nel far emergere 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 ad una riflessione ulteriore: in ottica di sviluppo futuro e sulla base delle diverse esperienze condotte 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.

DECIMO INCONTRO

LO SVILUPPO DEL CIRCOLO

Lo sviluppo del Circolo

L'incontro conclusivo del Circolo per l'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

Tipologia del Circolo
Tematiche da affrontare
Persone da coinvolgere
La figura del facilitatore

NOTE DI FACILITAZIONE

- In questo lavoro il facilitatore aiuta il gruppo a redigere un'idea progetto di sviluppo futuro del proprio Circolo.
- Per facilitare il lavoro il facilitatore potrebbe far riferimento alla IV parte del questionario, relativa allo sviluppo dei Circoli.

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