

IL CIRCOLO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO



Comune di Lecco
- Unità Orizzontale Apicale
Rete dei Servizi di Informazione
del Cittadino

Primo incontro – Presentazione del Circolo, aspettative, Patto d'ascolto

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

ASPETTATIVE	CONTRIBUTO PERSONALE
<p>Cambiamento/miglioramento nelle relazioni, nel gruppo (maggior coinvolgimento; maggiore disponibilità alla collaborazione; maggiore "apertura"; superare le attuali separazioni, unità)</p> <p>Migliorare la fluidità della comunicazione interna (attiva, non implicita, consapevole, aperta)</p> <p>Miglioramento del clima Freschezza</p> <p>Novità: nuovi obiettivi, comportamenti inediti, andare oltre i ruoli definiti</p> <p>Definizione e legittimazione dei ruoli Accrescere stima e riconoscimento delle competenze dei colleghi</p> <p>Acquisire competenze e modelli per il cambiamento</p>	<p>Ascolterò di più e meglio</p> <p>Cercherò di mettere in "crisi" il mio punto di vista e di confrontarlo con quello degli altri</p> <p>Interverrò senza arrabbiarmi</p> <p>Tirerò fuori risorse finora nascoste</p> <p>Sono disponibile ad affrontare questo percorso e a dare un contributo</p> <p>Parlerò di meno</p> <p>Rispetterò i turni di parola</p> <p>Cercherò di coniugare il ruolo con le emozioni</p> <p>Coglierò questa occasione per integrarmi maggiormente nel gruppo</p> <p>Cercherò di intervenire con lucidità, pacatezza, sincerità, libertà</p> <p>Sarò puntuale</p>

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

Ascoltare ed essere ascoltati è fondamentale

A volte "dipende da chi parla con me" o "ci si può perdere nell'ascolto"

Il primo ascolto è verso sé stessi (imparare a relativizzarsi)

Il rischio che impedisce il vero ascolto è il dare per scontato

Bisogna predisporre a una comunicazione diretta ("dire le cose in faccia"), senza ipocrisie e falsità, con sincerità

Ho imparato a riconoscere il valore e l'importanza della pratica del silenzio

Ascolto perché rispetto l'altro

Ci sono segni che rendono evidente il non ascolto

A volte l'altro non ascolta me, ma il "fantasma" di me che ha in testa; in questo caso non ci può essere relazione. Se questo meccanismo è reiterato, svaluto l'altra persona. Ma mi rendo conto che questa è solo una scorciatoia, perché parto dal presupposto che la mia è la verità

Se non sono ascoltato non riesco ad entrare in relazione con quella persona, e di conseguenza non ho stimoli, perdo entusiasmo, vivo la situazione con malessere, sono aggressivo; sul lavoro: non lavoro o lavoro con cattiva qualità

Non reagisco sempre allo stesso modo rispetto ad una esperienza reiterata di non ascolto: a volte sono attivo, cerco il cambiamento; a volte mi sento impotente, rassegnato e allora mi autocensuro e non sviluppo "pensiero creativo"

Il non ascolto non deve necessariamente produrre reazioni

Di fronte al non ascolto è spesso necessario uscire dallo schema (utilizzare l'ironia, deviare verso un altro contenuto come il lavoro)

In un gruppo di lavoro che non si ascolta il collante può essere il compito

*** 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?**

Non offenderò, non utilizzerò parole spregiative
Non sarò aggressivo
Chiederò chiarimenti se non ho capito l'altro
Di fronte ad incomprensioni, cercherò subito il chiarimento
Darò feedback
Non interromperò l'altro
Farò sintesi
Rispetterò i tempi e i turni di parola
Cercherò di interagire

Prestare attenzione e interesse quando gli altri parlano
Possibilità di chiedere scusa
Dimostrare entusiasmo e sorridere
Vivere il circolo e l'organizzazione con informalità, senza rigidità
Io non coincido con il mio ruolo
Non essere prevenuti
Cogliere il tempo e lo spazio dell'ascolto
Fare attenzione all'atteggiamento non verbale
Essere disponibili a mettere in discussione il proprio punto di vista

Secondo Incontro – Valorizzazione delle persone e del lavoro. Visualizzazione

* 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?
<p><i>Cosa vedo intorno a me? Come sono fatti gli ambienti?</i> Curati, ordinati, sobri – Luminosi – Colorati - Aperti Stile "giovane" Precisa definizione delle postazioni e della funzione degli spazi ("adattabili ai cambiamenti", "affacciati sulla città",...) Facce sorridenti</p> <p><i>Come lavorano insieme le persone?</i> In gruppo - Fiducia - Cordialità, allegria, entusiasmo, apertura, sincerità - Forte motivazione al lavoro Condivisione di obiettivi e valori Sanno ascoltare gli aspetti critici ma anche quelli positivi portati dai colleghi Come in un teatro: preparano il prodotto curando la scena, aggiungendo i colori ("ognuno mette il suo"), tentando di coinvolgere gli spettatori Libertà e serenità di dare indicazioni, anche critiche</p> <p><i>Cosa è cambiato in meglio nell'organizzazione?</i> Condivisione di obiettivi e valori - Luogo nuovo ma normale Rispetto degli altri, dei loro ruoli e delle postazioni</p>	<p>Rilassato, senza tensioni, sereno</p> <p>Motivato</p> <p>Positivo</p> <p>Il lavoro non è un peso</p> <p>Libero</p> <p>Propositivo, creativo, coinvolto, attivo</p> <p>Rispettato (fiducia!)</p> <p>In gruppo, l'altro è un alleato</p> <p>Utile</p> <p>Valorizzato</p>

*** 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?**

Caparbietà

Capacità di riconoscere i miei limiti e disponibilità a superarli

Entusiasmo

Creatività

Competenze, professionalità

Disponibilità a un maggior lavoro per fare crescere le persone, lasciando spazio, dando supporto

Disponibilità all'ascolto, attenzione alla relazione, "fare in modo che gli altri si sentano a proprio agio con me", inclinazione alla mediazione

Voglia di novità e cambiamento, capacità/volontà di ripartire, di uscire dalle ripetizioni, di dare/darsi fiducia

Scheda 6 - INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITÀ

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

Gli ambiti con criticità più evidenti e problematiche:

XXXXXXXXX AMBITO GRUPPO DI LAVORO

XXXxx AMBITO AUTORITA'/RUOLI

Xxxx AMBITO RELAZIONALE

AMBITO CULTURA LAVORATIVA

AMBITO ORGANIZZAZIONE

All'interno di ogni ambito, le criticità più evidenti e problematiche:

- AMBITO GRUPPO DI LAVORO

XXXx Condivisione di obiettivi e valori

(Quale profondità di condivisione? Cosa condividere: compito? scadenze? tempi? strategie dell'ente? Perché incerta condivisione? A volte perché obiettivi e valori sono calati dall'alto)

→ passività, "non mi sento responsabilizzato", "non mi è stato detto"

→ deficit di congruenza tra rappresentazioni e agito

XXXx - Imprecisa definizione di ruoli e compiti ("chi fa cosa": da stabilire, da riconoscere)

→ "non dipende da me", "aspetto che mi dicano di fare"

Xx- Insufficiente raccordo tra lavoro individuale (autonomia) e lavoro nel gruppo (restituzione)

→ rischio: autoreferenzialità, mancanza di trasparenza

x - Mancata accettazione o misconoscimento dei ruoli

Insufficiente conoscenza o misconoscimento di competenze e professionalità

→ valorizzazione, conseguenze nelle dinamiche di gruppo

Insufficiente rispetto/stabilità degli impegni e degli orari

→ svalorizza gli obiettivi

Diverse culture di gruppo e lavoro di gruppo

- **AMBITO AUTORITY/RUOLI**

XXXXX - Difficoltà nell'individuare figure di riferimento

deleghe non sempre efficaci, situazioni "a collo di bottiglia" (circolo vizioso, routine)

XXXx - Imprecisa definizione di ruoli e compiti

XXXx- Difficoltà nel riconoscere l'autorità

Xxx Esercizio dell'autorità non sempre efficace

(vedi rimandi al gruppo) soprattutto nelle situazioni di impasse

Xxx- Organizzazione fin troppo flessibile

X Mancata accettazione o misconoscimento dei ruoli

- **AMBITO RELAZIONALE**

XXXXXX - Insufficiente comunicazione (non sempre c'è sincerità)

XXXxxx - Insufficiente considerazione dell'altro (stima, fiducia, rispetto)

Xx - Lamento (se si prolunga, crea nebbia emotiva e cognitiva, rinnova sofferenza)

x - Contrasti personali non risolti

- "Il gruppo (*relazionale*) non tiene"

(piccoli gruppi/alleanze privilegiate spengono il gruppo, creando una forza che agisce e influenza le decisioni)

- **AMBITO CULTURA LAVORATIVA**

x - Diverse appartenenze e relative culture del lavoro (Comune, cooperativa sociale)

- Diverse culture dell'organizzazione (ruoli, deleghe, gruppo, procedure, strutture)

- **AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE**

X - Insufficienti risorse finanziarie, tecnologiche (pc, ...) anche per rendere più piacevole l'ambiente di lavoro

- Carente e lenta comunicazione (verticale) interna all'ente (più evidente sotto scadenze a breve termine)

- Mancato coinvolgimento di tutti gli operatori nelle equipe

Scheda 7 - MAPPATURA DELLE CRITICITÀ

Criticità	Area dell'organizzazione	Area della dirigenza: dirigenti, dirigenti del settore, capi funzione, coordinatori...	Area della persona
Priorità 1 AMBITO GRUPPO DI LAVORO			
<p>Insufficiente condivisione di obiettivi e valori</p> <p><i>E' necessaria per bypassare conflitti personali</i></p>	<p>XXXX</p> <p>Raccordo non efficace tra componente tecnica e politica (Vedi PEG, lontano da effettivi processi di lavoro)</p> <p>Inefficace comunicazione interna: - fredda, formale, non motivante - insufficiente circolarità (pochi feedback) e trasversalità (tra U.O)</p> <p>Invalidazione dei luoghi/momenti formali in cui costruire e condividere obiettivi e</p>	<p>Xxx</p> <p>Scarso coinvolgimento dei "dipendenti" nella definizione di obiettivi e linee di azione (anche per problema di tempi e di pressioni da più alti livelli) <i>Attivare processi bottom-up</i></p> <p>Inaccessibilità dei piani alti per restituzione/feedback (si rinuncia anche per presunta inutilità o comodità)</p>	<p>XXXXXX</p> <p>Mancata esplicitazione dei punti di divergenza ("si lavora ai fianchi")</p> <p>Lamentela</p> <p>Manca atteggiamento proattivo Tendenza a dare per scontato e a riprodurre ciò che è storicizzato</p> <p>Difficoltà nel lasciar traccia e nel produrre</p> <p>Mancanza di motivazione al lavoro/stanchezza</p>

	<p>valori (vedi equipe e calendarizzazione)</p>		<p>Scarsa consapevolezza di un servizio in continuo cambiamento e della conseguente evoluzione di obiettivi e valori</p> <p>Considerare la condivisione una forzatura o una formalità</p> <p>Vissuto individuale degli obiettivi (possibilità di competizione)</p>
<p>Insufficiente raccordo tra lavoro individuale e lavoro nel gruppo</p>	<p>XXxxx</p> <p>Mancanza di tempi, luoghi, procedure ad hoc per il raccordo (le équipe operative e progettuali non sono sufficienti; calendari ed équipe non sono adeguatamente valorizzati) <i>Costruzione condivisa dell'odg delle attuali equipe (definendone anche le priorità)</i> <i>Sfruttare momenti più snelli e operativi, anche informali (ad esempio, la formazione dei tirocinanti o dei volontari SCN)</i></p>	<p>XX</p> <p><i>Necessaria una maggiore valorizzazione dei dipendenti</i></p> <p><i>Comunicare/far passare la necessità strategica del raccordo</i></p> <p><i>Investire sulla comunicazione interna, come metodo e come obiettivo-risultato</i></p>	<p>XXXXXXx</p> <p>Resistenze dovute ad inclinazioni personali ("carattere")</p> <p>Paura di perdere autonomia, "potere"</p> <p>Difficoltà nel lasciar traccia</p> <p>Mancato riconoscimento dell'altro (ancor prima che del collega)</p> <p>Diverse rappresentazioni del gruppo (occasione di funzionalità, purgatorio, dovere,</p>

	<p>Carente sistema di comunicazione interna (si comunica meglio all'esterno, vedi CIG - ASIg) <i>Strutturare/"istituzionalizzare" strumenti e procedure stabili per la comunicazione interna</i></p> <p>Organizzazione resa instabile dalle urgenze</p>		<p>luogo illegittimo o burocratico, luogo del giudizio,...) → possibile paura del giudizio; insufficiente motivazione alla restituzione e alla condivisione</p> <p>Mancanza di un clima relazionale adeguato (anche in rapporti 1:1)</p> <p>Inadeguata consapevolezza dei conseguenti risparmi e del valore aggiunto</p> <p><i>Necessità di un atteggiamento pro-attivo (chiedere!)</i></p>
<p>Priorità 2 AMBITO AUTORITA'/RUOLI</p>			
<p>Difficoltà nell'individuare figure di riferimento</p>	<p>Insufficiente comunicazione interna</p>	<p>Tendenza a "tirarsi fuori"</p> <p><i>Necessità di una comunicazione chiara del modello organizzativo atteso e dell'attivazione di un processo verso tale modello</i></p> <p><i>Definizione e comunicazione chiara dell'attribuzione di ruoli e compiti</i></p>	<p>Difficoltà nel vedere l'organizzazione (ancoraggio ai modelli precedenti)</p> <p>Insufficiente consapevolezza del nostro protagonismo nel cambiamento</p> <p>Per chi può esercitare un ruolo: difficoltà nel farsi riconoscere</p>

			Confrontarsi con chi riscontra lo stesso problema
Imprecisa definizione di ruoli e compiti	<p>XX</p> <p>Sovrapposizione di aree di competenza tra U.O.</p> <p>Distanza tra livello decisionale e tecnico-operativo. Necessità di un livello intermedio, dove stabilire e condividere ruoli e compiti</p>	<p>XX</p> <p>Scelta di un'organizzazione flessibile</p> <p>Rinuncia a prendere posizione <i>Rigidità per la flessibilità</i></p>	<p>XX</p> <p>Mancanza di un atteggiamento proattivo (assumersi compiti e se possibile, ruoli - "chi si autorizza troppo e chi per niente")</p> <p>Cavalcare l'imprecisa definizione dei ruoli</p> <p>Non sempre si agisce il proprio ruolo</p> <p><i>Condizione necessaria, in un'organizzazione flessibile, è la condivisione di valori e obiettivi</i></p> <p><i>Dare fiducia alle persone</i></p>
Difficoltà nell'accettare i ruoli (riconoscere l' "autorità")	<p>XX</p> <p>La coprogettazione</p> <p>Insufficiente comunicazione</p>	<p>XXx</p> <p>Insufficiente chiarezza nel comunicare le scelte e nel motivarle <i>Necessità di accompagnare il cambiamento, ascoltando e rispettando persone, vissute, storie</i></p> <p><i>Attenzione allo stile/esercizio</i></p>	<p>XX</p> <p>Insufficiente consapevolezza/conoscenza delle motivazioni delle scelte</p> <p>Difficoltà di affrontare il cambiamento e di leggerlo attraverso le novità (linee, obiettivi, ...) dell'ente -</p>

		<p><i>dell'autorità (non dare segnali di disinteresse o "non vedere")</i></p> <p><i>Interventi di ri-conferma/ legittimazione dall'alto del ruolo</i></p>	<p>Resistenze al cambiamento (“rifiuto”, “siamo umani”)</p> <p>Rapporti personali compromessi (disistima, scorrettezza)</p> <p>Scarso riconoscimento dell'altro (competenze, professionalità, ..)</p> <p>Difficoltà ad affrontare le criticità in gruppo</p> <p>Competizione</p> <p>Rinuncia al dialogo e all'utilizzo dei luoghi formali per avanzare perplessità, critiche, proposte</p> <p>Ricorso ai livelli dirigenziali come unici interlocutori</p> <p>Atteggiamenti di determinata opposizione</p> <p>Possibile effetto, circolo vizioso: Rinuncia ad agire/rendere visibile il ruolo</p> <p><i>Lasciar traccia</i> <i>Il compito come collante</i> <i>Dare fiducia</i></p>
--	--	---	---

<p>Esercizio dell'autorità non sempre efficace</p>		<p>Mandati non sempre espliciti <i>("nero su bianco")</i></p> <p>Leadership poco carismatica</p> <p>Rinuncia a prese posizione <i>"Rischiare", per evitare calo di autorevolezza e credibilità</i></p>	
<p>Organizzazione fin troppo flessibile</p>			
<p>Priorità 3 AMBITO RELAZIONALE</p>			
<p>Insufficiente comunicazione</p>	<p>Mancanza di tempi e luoghi ad hoc</p> <p>Invalidazione dei momenti esistenti</p> <p><i>Necessità di momenti quotidiani di confronto, passaggio di informazioni, comunicazione</i></p>	<p><i>Necessarie prese di posizione ("si fa così") per "irrigidire" (istituzionalizzare) strumenti e momenti di comunicazione, bypassando contrasti personali</i></p>	<p>Malumore</p> <p>Lamento</p> <p>Contrasti personali non risolti</p> <p>Mancanza di volontà e motivazione a condividere/comunicare <i>Imparare a "vedere"</i></p> <p>Mancato riconoscimento dei ruoli</p>

			<p>Difficoltà nell'accettare il nuovo assetto organizzativo</p> <p>[può essere una scusa – che nasconde - volontà di invalidare l'altro, le procedure, ...) - difficoltà nell'aggiornarsi (legame/vincolo al passato e alle abitudini)]</p>
<p>Problemi relazionali (Contrasti personali non risolti – insufficiente considerazione dell'altro, ... inficiano la qualità del lavoro, non solo il benessere)</p>	<p><i>Quale ruolo del Gruppo?</i></p>	<p><i>Quale ruolo dell'autorità?</i></p>	<p>Mancanza di motivazione al mettersi in gioco</p> <p>Mancato riconoscimento del problema</p> <p>Volontà di "mettere i bastoni tra le ruote"</p> <p>Non ascolto</p> <p><i>Sforzarsi di capire e, quantomeno, accettare l'altro</i></p>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><i>I contrasti personali possono non risolversi. Si può decidere di bypassarli senza la volontà di risolverli.</i></p> <p><i>Collante può essere: compito, obiettivi, metodo (necessaria condivisione)</i></p> </div>		
Lamento			<i>Atteggiamento proattivo</i>
<p>Priorità 4 AMBITO CULTURA LAVORATIVA</p>			
Diverse rappresentazioni/culture di gruppo e lavoro di gruppo			

Quali sono "i grandi sassi" presenti nella nostra organizzazione?

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 per cui partire per costruire materialmente la visione?

Rispetto (XXXXXXXX)

- per la persona e per il collega/la professionalità
 - dei tempi/degli accordi presi
 - dell'organizzazione
- implica saper ascoltare, benessere organizzativo, ...

Collaborazione (XXXXXXX)

- implica aiuto reciproco, disponibilità, comunicazione, condivisione, correttezza ("non remare contro")

Entusiasmo per il lavoro (XXXX)

- diverso dall'euforia
- implica atteggiamento pro-attivo
- è contagioso

Fiducia (XXXX)

- da/a organizzazione, gruppo, colleghi
- implica un atteggiamento di apertura

Flessibilità (XXX)

- di tempi, azioni
- apertura al cambiamento

Disponibilità all'autocritica (XX)

Creatività (X)

- costruzione condivisa di risposte non convenzionali

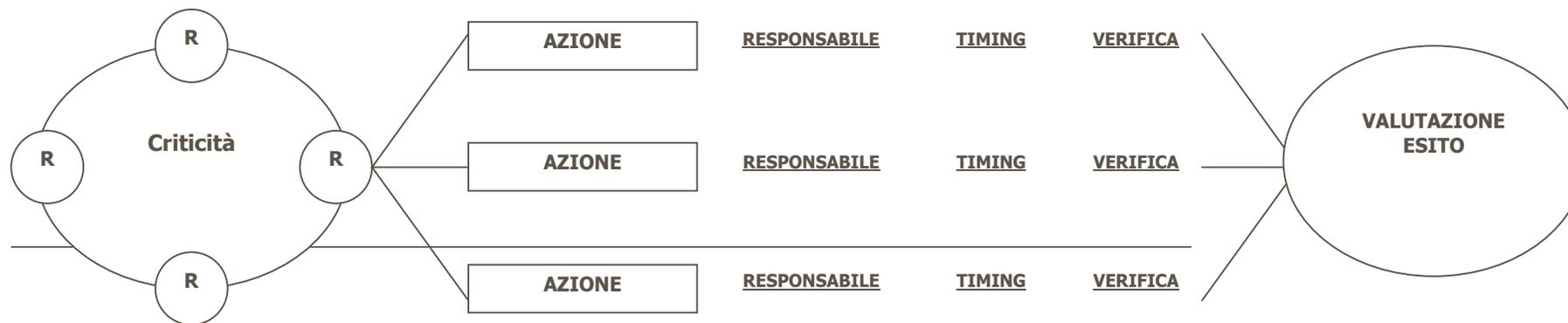
Saper ascoltare (X)

Innovazione (X)

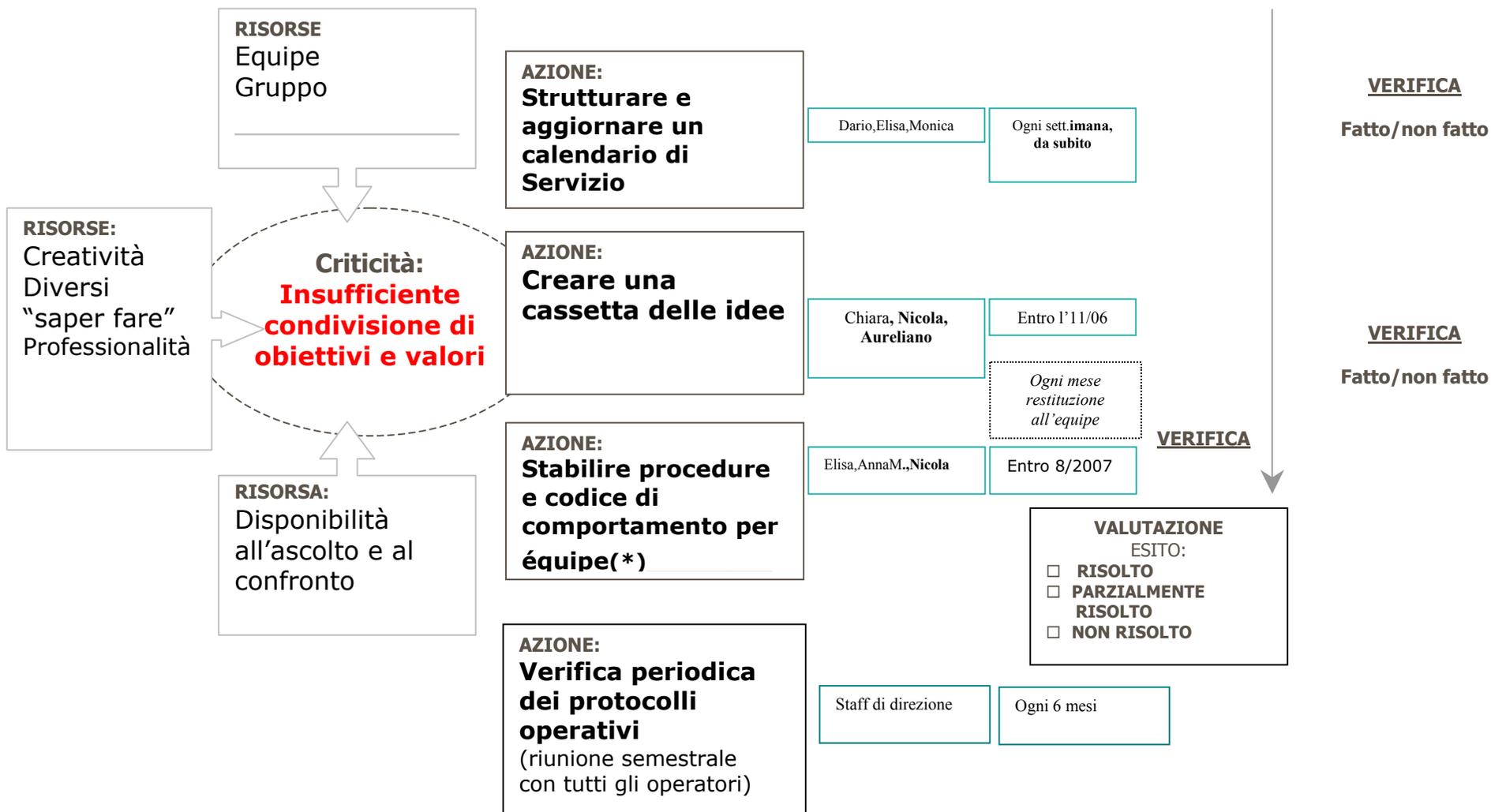
Il cerchio dei valori



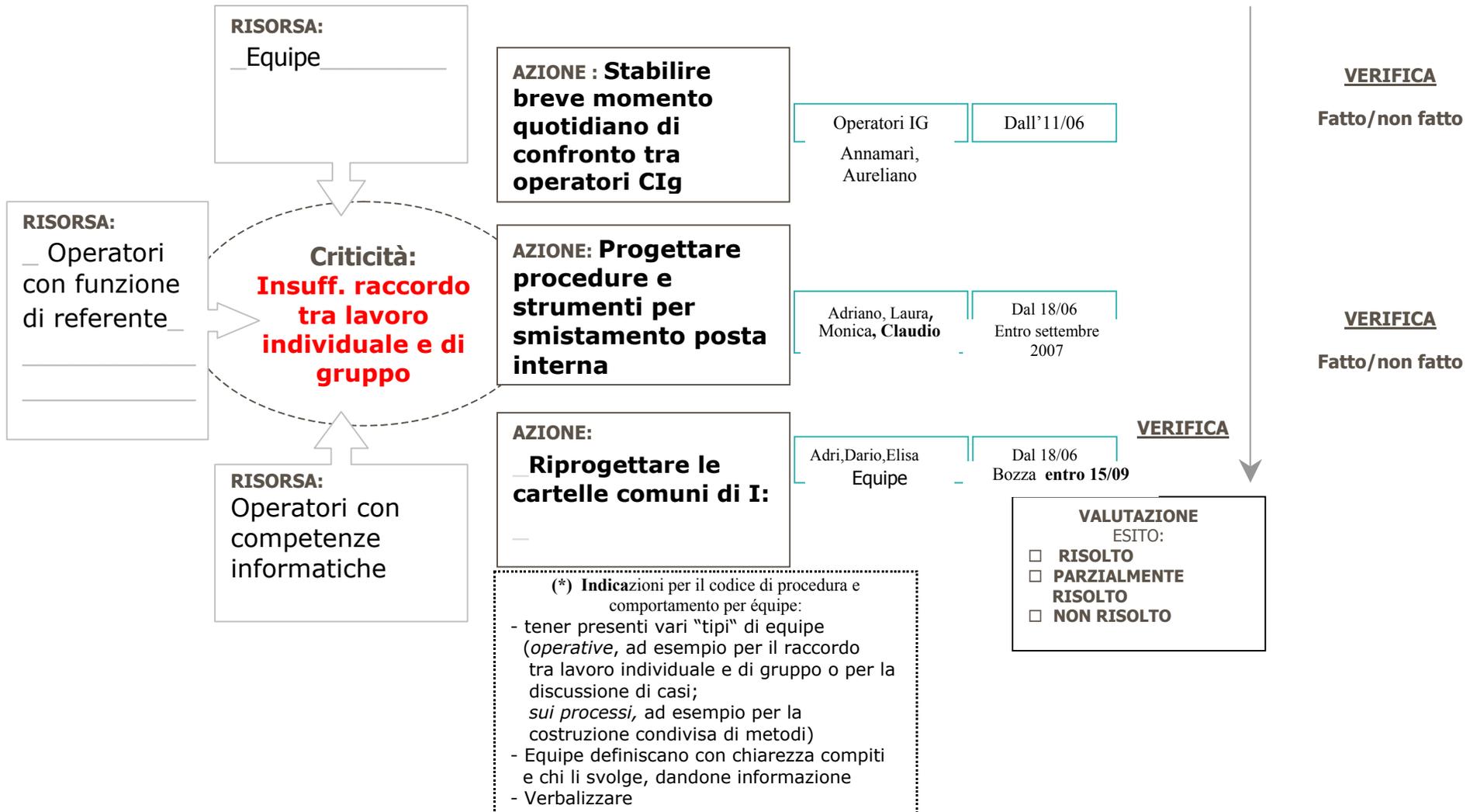
Il processo di problem solving



Il Piano di miglioramento



Il Piano di miglioramento



HDS - HUMAN DEVELOPMENT SET

N	COMPETENZA: GESTIONE EFFICACE DI UN GRUPPO DI LAVORO	1	2	3	4	5
<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: SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ DELLE PERSONE	1	2	3	4	5
<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: COMUNICAZIONE EFFICACE	1	2	3	4	5
<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: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	1	2	3	4	5
<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>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>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>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>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

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

Il Piano di sviluppo

Numerc	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1	Sviluppo delle potenzialità delle persone	Dirigente, direzione Dirigenti, direzione, referenti, tutti gli operatori	Consulenza di direzione Valutazione potenziale
2	Comunicazione efficace	Tutti gli operatori, direzione Dirigenti, direzione, referenti	Formazione relazionale, circoli di ascolto organizzativo Analisi del clima
3	Orientamento allo sviluppo personale e professionale	Tutti gli operatori, direzione	Formazione relazionale, coaching, mentoring
4	Gestione delle risorse umane	Dirigenti, direzione, referenti	Consulenza di direzione
5	Organizzazione dei processi di lavoro	Tutti gli operatori, direzione Direzione, referenti	Meeting di facilitazione, circoli di ascolto organizzativo Consulenza di direzione
6	Orientamento ai valori	Amministratori, dirigenti, staff, equipe delle UO, referenti Consolida e Cooperative coprogettazione	Formazione/aggiornamento Consulenza di direzione

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
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di esprimersi (XX), soprattutto a proposito del gruppo di lavoro - Momento di incontro e/o confronto (X), in cui fermarsi e comunicare liberamente tra colleghi - Possibilità di definire azioni migliorative, per poi realizzarle (X) - Spazio protetto da regole e tempi, in cui far emergere criticità al di fuori delle relazioni personali - Occasione per arrivare a una condivisione delle priorità rispetto a valori, criticità, azioni migliorative - Ricchezza del percorso svolto e della valorizzazione degli operatori, da portare avanti - Costrizione a seguire un percorso e realizzare un prodotto - "Obbligo" di esprimersi 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di incontri limitato (XXXX) - Metodo rigido (XXX) - Metodo dispersivo ("troppe schede, non tutte necessarie", "debole connessione tra un incontro e l'altro") - Mancata adesione di tutti gli operatori del servizio (X) e conseguente impasse nell'avviare le azioni migliorative ("quale legittimità a quanto condiviso nel circolo?") - Troppa teoria, poca concretezza - Non solo emersi i problemi più rilevanti - Poca puntualità - Preferenza per un facilitatore esterno - Assenze dei partecipanti - Uscite dal gruppo dei partecipanti

Scheda 9

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

UTILITÀ	REPLICABILITÀ DELLA SPERIMENTAZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Miglioramento delle capacità di ascolto e comunicazione (possibilità di comprendere l'agire dei colleghi)- Occasione per fare emergere criticità, ma anche di valori condivisi e azioni migliorative- Opportunità di crescita personale- Utilità per l'organizzazione, se i piani di miglioramento saranno realizzati	<ul style="list-style-type: none">- Senza limiti temporali- Con maggiore flessibilità e aderenza alle esigenze del gruppo- Con approfondimenti su temi specifici (anche su alcuni dei temi già affrontati, ma lasciati in sospeso o tratteggiati velocemente)- All'interno del servizio, tra operatori che condividono processi lavorativi- All'interno del Comune, tra operatori di diversi settori/servizi che condividono obiettivi o processi comuni/analoghi <p><i>Urgenza di individuare le modalità per coinvolgere gli operatori non presenti al Circolo</i></p>

Scheda 10

Tipologia del Circolo

Nella Rete dei Servizi di informazione del cittadino, con approfondimento di temi specifici

Tematiche da affrontare

Sviluppo di competenze (XXXX)
Progetto di miglioramento organizzativo (XXX)
Risoluzione di problemi specifici (XXX)
Approfondimento su relazioni, ruoli, processi di lavoro
- *Apertura e adattamento ai bisogni del gruppo (farli emergere)*

Persone da coinvolgere

Tutti gli operatori della *Rete dei Servizi di informazione del cittadino*

La figura del facilitatore

Esterno al Servizio ma interno all'Ente (XXX)
Esterno o interno (XX)
Esterno all'ente