

IL CIRCOLO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO



Comune di Lecco
Circolo intersettoriale

Aprile – giugno 2007

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

Aspettative	Contributo personale
Cambiare metodo: passare all'azione	Mi metterò in ascolto di esperienze e operatori diversi
Acquisire un metodo efficace, che abbia ricadute positive sulla struttura e sui flussi comunicativi	Voglio mettermi in gioco, con le mie criticità e con la mia esperienza
Migliorare la comunicazione (a fronte delle difficoltà di procedure ¹): <ul style="list-style-type: none"> - orizzontale (tra colleghi e fra i settori) - verticale (tra i diversi livelli di responsabilità) 	Parteciperò attivamente, con le mie risorse, conoscenze, abilità, che metterò a disposizione degli altri
Aumentare la trasparenza del proprio lavoro	Cercherò di mettere a frutto questo tempo dedicato per riflettere e per permettere a noi tutti di riuscire nello scopo
Acquisire competenze per conoscere e capire l'organizzazione	Volontà di cambiamento
Superare le criticità rilevate ² nell'organizzazione	Farò di tutto per rispettare il ruolo, coniugando riflessioni ed emozioni
Superare la confusione, di ruoli e responsabilità	Sono disponibile a una esperienza di valutazione e di auto-valutazione
Innescare processi di soluzione dei problemi	Voglio assumere consapevolezza del ruolo e delle relazioni
Avere il polso della situazione complessiva dell'ente: poter incontrare tutti i dipendenti dell'ente, conoscendoli anche in modo informale	Disponibilità a una sperimentazione che implica rispetto e coerenza di ruoli nel gruppo
Cambiamenti significativi: un gruppo di lavoro "positivo"	Farò conoscere agli altri la mia visuale dell'organizzazione ma sarò disponibile a vedere anche il punto di osservazione degli altri
Proporre modalità di lavoro innovative, oltre i rapporti: soluzioni precise, concrete, strutturali, organizzative.	Impegno a partire da me, dal mio ufficio, dal mio ruolo.
Trovare strumenti trasferibili agli altri.	

¹ Rif. a quanto già raccolto con i *focus group* del progetto URP

² Rif. all'indagine sul benessere organizzativo nell'Ente

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

Per ascoltare e comunicare bene, bisogna sgomberare il campo dai pregiudizi:

- personali (simpatie – antipatie, aspettative)
- di metodo di lavoro
- pre-figurazioni non verificate

Gli aspetti personali (es. retro-pensieri) inficiano la comunicazione

Ascoltare attivamente è diverso da “sentire”

Bisogna cercare la “sin-tonia”, lo sguardo, i “feedback”, mantenere l’attenzione

La comunicazione “vis a vis” facilita la relazione

Sforzarsi di comprendere l’altro: ciò implica evitare la supponenza, la saturazione fino alla sostituzione dell’altro. Questo è il presupposto per lavorare bene insieme.

Accettare l’esistenza dell’altro e riconoscere le sue funzioni

Tenere l’altro nel pensiero (uno spazio mentale, al di là del “qui e ora”)

La comunicazione implica dare fiducia, come nell’ascolto dei cittadini

Tutti (i cittadini) hanno diritto di ascolto

L’ascolto efficace significa scegliere tempi e organizzare modalità (modulare strumenti e canali adatti), appunto per ascoltare e anche dare risposte soddisfacenti (es. ai cittadini)

L’ascolto è faticoso, ma con l’allenamento diventa fluido, normale (spesso non c’è il problema della consapevolezza)

Comunque è importante l’attenzione ai dettagli

Il lavoro con il pubblico (*front-office*) è una palestra di comunicazione: le conoscenze facilitano le relazioni ma la cosa più importante è il vissuto... Questo può a volte creare ostacoli fino alla rinuncia ad ascoltare/comunicare...

Ma garantire la risposta serve a creare/mantenere/consolidare il legame.

E’ necessario fare sintesi nella comunicazione mediata da strumenti (e-mail, web ecc.)

Nella comunicazione dentro l’organizzazione ci sono grosse criticità; attiviamo dei “filtri” diversi (con gli operatori, nei gruppi, nei livelli di responsabilità): ciò spesso porta a fraintendimenti:

- si fanno differenze
- si fa confusione con il solo utilizzo di strumenti burocratici, freddi, che mettono l’accento sui ruoli e la gerarchia)

L’ascolto – come la comunicazione in generale - è comportamento, atteggiamento

I rischi (e quindi i vissuti più negativi) del non-ascolto sono:

- nella squalifica (invalidazione) della persona/ruolo
- nella “negazione” dell’altro

(quindi è necessario tenere distinta la valutazione dei comportamenti dalla persona).

Non usare “tecniche di evitamento” (squalifica, non farsi trovare, isolamento ...) o di controllo (sfinimento, persecuzione, intrusione ...)

Per comunicare bene è necessario uscire dal “circolo vizioso” (*routine*, “doppio legame” ...): questo sembra faticoso e non dare risultati; invece gli effetti poi arrivano, si crea una situazione “nuova”, inedita, più aperta...

3. Il nostro patto di ascolto (un patto aperto)

1. Lasciare a casa la permalosità, esplicitare i pregiudizi
 2. Rispettare le persone (non offendere)
 3. Distinguere fra persona e comportamenti
 4. Rispettare l’orario di incontro
 5. Rispettare i turni di parola (non parlare troppo, non interrompere)
 6. Chiedere per chiarire, approfondire, avere conferma
 7. Valorizzare le persone e i contributi di tutti
 8. “Uscire” dal ruolo
 9. Usare tolleranza
 10. Dare spazio anche al silenzio
 11. Agire il riconoscimento dell’altro: esplicitare, testimoniare, dare conferma
 12. Assumere la responsabilità dei propri comportamenti.
- ...

4.1 - VISUALIZZAZIONI

- Uffici puliti, ordinati, gradevoli, scrivanie orientate in modo che le persone possano vedersi, parlare, confrontare (sobrietà e ordine mentale/organizzativo).
- Una sede unica, grandissima, senza barriere; ricca di strumentazione efficiente.
- Un'organizzazione che tenga conto delle attitudini e delle esigenze delle persone, che garantisca tranquillità e silenzio.
- *Campus*:
 - colorato (ogni colore corrisponde a una funzione specifica)
 - aperto, con tanti vetri
 - con una segnaletica che orienta
 - con dipendenti riconoscibili (con nome/cognome/funzione-colore) e felici (non paciosi), cortesi ed efficienti.
- Un gruppo di persone
 - motivate a lavorare insieme,
 - per obiettivi chiari
 - con un metodo di lavoro preciso, per fasi progressive
 - che hanno scelto quel lavoro e
 - condividono mete e processi.
- Una sede con grandi vetri che danno sul verde (con parcheggio) curata negli aspetti fondamentali:
 - luoghi interni ed esterni
 - relazioni che esprimono calore umano (non solo mediate da strumenti tecnici), scandite da tempi dedicati
 - con progetti di ampio respiro
 - con persone che hanno consapevolezza di ciò che fanno gli altri.
- Un grande edificio immerso nel verde (senza auto a vista), con ampi spazi interni, in cui si coltivano relazioni piacevoli e c'è soddisfazione a lavorare insieme.
- Nell'organizzazione è sistematica la pratica del tirocinio per i nuovi assunti, affinché essi possano "imparare sul campo" con il supporto di chi ha più esperienza; ciò facilita la conoscenza dell'ente ed evita l'improvvisazione e il rischio di errori.
- Un'organizzazione che tenga conto della storia (delle persone, dei servizi, dei processi e delle scelte): ciò facilita il cambiamento e motiva le persone.
- Un ambiente di lavoro con facce sorridenti, senza odio, in cui sia possibile vedersi tutti (almeno nel proprio servizio o settore) e salutarsi ogni giorno. Le persone hanno cura del lavoro come quando si prepara un'opera teatrale (complementarietà, coinvolgimento, inter-dipendenza).
- Nell'organizzazione si pratica un "turn over organizzato", per favorire gli scambi fra i diversi ambiti di intervento. Il cambiamento viene progettato in relazione a obiettivi e motivazioni trasparenti.

4.2 – Quali sono i **cambiamenti positivi** più significativi emersi nel corso della visualizzazione? Che **impatto** hanno su di me?

Positività emerse	Come mi sono sentita/o
<p>Cosa vedo intorno a me? Come sono fatti gli ambienti?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il verde - Ambienti puliti, ordinati, curati, gradevoli, colorati - scrivanie orientate in modo che le persone possano vedersi e parlare - Una sede unica, grandi spazi interni, aperta, senza barriere; ricca di strumentazione efficiente. - con segnaletica e colori che orientano - con grandi vetri - con confort (parcheeggio), ma senza auto a vista <p>Come lavorano insieme le persone</p> <ul style="list-style-type: none"> - si salutano, si parlano e si confrontano - sono motivate a lavorare insieme - hanno facce sorridenti - sono cortesi ed efficienti - sono riconoscibili (ruoli e funzioni) - si sentono coinvolti e cooperano - le relazioni esprimono calore umano e soddisfazione <p>Che cosa è cambiato in meglio nell'organizzazione?</p> <ul style="list-style-type: none"> - C'è cura del proprio lavoro e consapevolezza delle funzioni degli altri - Condivisione di obiettivi, progetti, metodi e processi - Apprendimento dall'esperienza (valorizzazione della storia) - Apertura al cambiamento - Viene progettato e organizzato l'ingresso di nuovi operatori e il <i>turn over</i> interno, in base ad attitudini di ciascuno, obiettivi e motivazioni trasparenti. <p>Qual è stato il fattore determinante del cambiamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacità e disponibilità all'ascolto - Dare fiducia alle persone, considerarle come risorsa - Vedere il positivo (almeno il 5%) - Agire il riconoscimento delle persone (⇒ apprendimento e cambiamento) - La situazione di stanchezza e l'analisi critica della situazione agiscono come molla per il cambiamento, ma è forte anche la volontà di cambiamento. - Lungimiranza, spinta progettuale di ampio respiro e a lungo termine (<i>vision</i>) 	<p>Clima di serenità, senza tensioni</p> <p>Contento</p> <p>Il lavoro non è un peso</p> <p>Utile e fiducioso</p> <p>Rispettata</p> <p>Valorizzata</p> <p>Rilassata e carica di energia</p> <p>Desiderosa di partecipare</p> <p>Entusiasta</p> <p>Libero e creativo</p> <p>Positivo, soddisfatto</p> <p>Clima piacevole (fattore "fisico" facilitante)</p> <p>Liberata dallo stress (del tempo scarso e delle visioni anguste)</p> <p>Motivata a intraprendere</p>

5 - Fra tutte le **risorse** che possiedo,
quali mi sentirei di mettere **a disposizione** nel mio contesto di lavoro
per raggiungere il **futuro che ho immaginato?**

- Contributo al rinnovo ambientale-architettonico del **servizio**
- "Alfabetizzare" (informare e dare significato) sul servizio per i **cittadini**
- Capacità di ascolto e di cambiamento personale/professionale (*la mia storia dentro il **gruppo di lavoro***)
- Competenze maturate, per
 - continuare a mettersi in gioco
 - far crescere gli altri (dare fiducia, trasmettere entusiasmo, apertura al nuovo, altruismo)
- Capacità di supporto, per riconoscere e stimolare le potenzialità di crescita esistenti nelle **persone**
- Conoscenze lavorative specifiche per i nuovi arrivati (conoscenza della struttura dell'ente, rapporti e procedure fra uffici/persone)
- Capacità/disponibilità di affrontare i problemi lavorativi e di partecipare alla soluzione
- Capacità di dare risposte
- Aiutare a cogliere la *complessità* dell'**organizzazione** (realtà viva e dinamica di soggetti, in cambiamento continuo, che richiede *testa-braccia-cuore*)
- Capacità organizzative: pensare soluzioni creative coniugando i bisogni e il benessere delle persone (usando *l'intuizione legata alle persone*)
- Consigli di carattere organizzativo all'interno del settore

6. – Individuazione delle criticità

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

- Sede di lavoro inadeguata (ubicazione, assenza parcheggi, poca luce naturale, poca aria naturale, tanta polvere ... pochi rapporti personali)
- Stile di lavoro passivo (lassista, rinunciatario, di difesa nella *routine*)
- Mancanza di motivazione
- Sfiducia verso il cambiamento

- Tempi, luoghi, modi della comunicazione interna (formale e informale) fra i Settori

- Incapacità di stare nel conflitto
(che invece può essere un'opportunità di apprendimento e di cambiamento: ma richiede esplicitazione, trattamento, mediazione con riconoscimento delle emozioni e convergenza sul compito di lavoro)

- Invischiamento relazionale (complicazione/confusione dei rapporti personali-amicali con i ruoli, dinamiche conflittuali sommerse)
Ci sono troppi personalismi che agiscono anche a dispetto dei regolamenti.
Ciò provoca insoddisfazione e risentimenti diffusi.

- Difficoltà di riconoscere le relazioni nella vita professionale (incongruenza fra oggetti di lavoro e crescita del gruppo)
- Assenza di riconoscimenti alle persone (raramente si dice "grazie").

- Sbilanciamento sui prodotti di lavoro (attivismo: un fare fine a se stesso, non illuminato da strategia), perché si fa fatica nelle relazioni
- Persistenza di forzature: rischio di implosione/esplosione; si va avanti per inerzia.

- Non conoscenza dell'organizzazione, settorializzazione (frammentazione); alimentazione di separazioni e rigidità interne, a scapito di integrazione, collaborazioni, cooperazione

- Mancanza di confronto sugli obiettivi e quindi di condivisione fra Settori/Servizi (chi fa che cosa, cioè ruoli-competenze-oggetti di lavoro)
(le scelte passano sulla testa delle persone)

- Scarsa preparazione dei dirigenti e dei quadri al ruolo direzionale
- Incertezza di ruolo e di assunzione di funzioni di decisione rispetto al gruppo (tipi diversi di autorità)

- Incapacità di governare i processi
- Diversità di gestione delle risorse umane da parte di dirigenti e funzionari
(comportamenti non sempre *super partes*; chi ha "potere economico" non sempre agisce in modo trasparente)

- Mancanza di consapevolezza dell'importanza di un programma di gestione del personale che preveda la formazione e la professionalizzazione; scarsa attenzione ai singoli operatori
- Assenza di valori condivisi (non basta che arrivino dall'alto, perché non sono patrimonio di tutta l'organizzazione)
- Mancanza di senso di appartenenza all'organizzazione e alle micro-organizzazioni (settore/servizio/gruppo)
- Vecchia cultura organizzativa, non al passo coi tempi e i cambiamenti sociali, pervasa in gran parte da una logica di lavoro per adempimento e per compartimenti stagni.

<p>4. Gestione dell'autorità</p> <p>4.1 Mancanza di decisionalità 4.2 Deficit di comportamenti <i>super partes</i></p>	<p>Slittamento nel ruolo autoritario o comunque di potere</p>	<p>La delega è strettamente legata alla persona scelta - Contaminazione a vari livelli (orizzontale e verticale) dello stile direzionale - Diversità di gestione delle risorse umane da parte di dirigenti e funzionari</p>	<p>Difficoltà di esprimere autorevolezza Ognuno "agisce" (interpreta) a suo modo il ruolo di autorità</p>
<p>5. Ruoli</p>	<p>Attribuzione burocratica, formale</p>	<p>Relazioni e attribuzioni generiche (con molti impliciti), spesso invalidate nei fatti.</p>	
<p>6. Gruppo di lavoro</p>	<p>- Poco utilizzato, non è adottato dappertutto - deficit culturale - inefficiente</p> <p>Assente o insufficiente lavoro di coordinamento</p> <p>Non c'è attenzione alle dinamiche del gruppo</p>	<p>Valutazione di inefficienza/inefficacia: tempo perso, sottratto all'"attività" (non si dà valore al metodo e allo strumento fin dall'inizio: non ci si crede)</p> <p>Assenza o non chiarezza della delega al conduttore</p> <p>Criteri di scelta delle persone (conduttore e componenti) dei gruppi di lavoro: poco riferimento al metodo e all'oggetto di lavoro</p> <p>Valutazioni assenti o superficiali dell'esperienza (es. UOT, <i>task-force</i>, unità di crisi)</p> <p>Controllo (o blocco) delle figure delegate: riduzione dell'ambito della delega o del potere delegato</p>	<p>- Percezione di inutilità - Si dedica poco tempo</p> <p>Non si danno feedback sul funzionamento dei gruppi (passività)</p> <p>Ci si astiene dal rinegoziare la delega o aggiornare il mandato ricevuto</p> <p>Fatica a lavorare insieme Non c'è motivazione Impreparazione Difficoltà di conduzione Tentativi di fuga Atteggiamenti scorretti Rifiuto dell'esperto</p>
<p>7. Aspetti strutturali e logistici (confort, sicurezza...)</p>	<p>Sede di lavoro inadeguata (ubicazione, assenza parcheggi, poca luce naturale, poca aria naturale, tanta polvere ... pochi rapporti personali).</p>		<p>Ci si adatta a tutto...</p>

8. Cultura organizzativa (vecchia, non al passo con i tempi e i cambiamenti sociali)	<ul style="list-style-type: none">- Ambiguità nell'assetto organizzativo (attribuzioni di funzioni ai Servizi)- Attenzione residuale ai processi comunicativi- Logica di lavoro per adempimento e per compartimenti stagni.		<ul style="list-style-type: none">- Mancanza di senso di appartenenza all'organizzazione e alle micro-organizzazioni (settore/servizio/gruppo)- Sfiducia verso il cambiamento
--	---	--	--

I NOSTRI VALORI

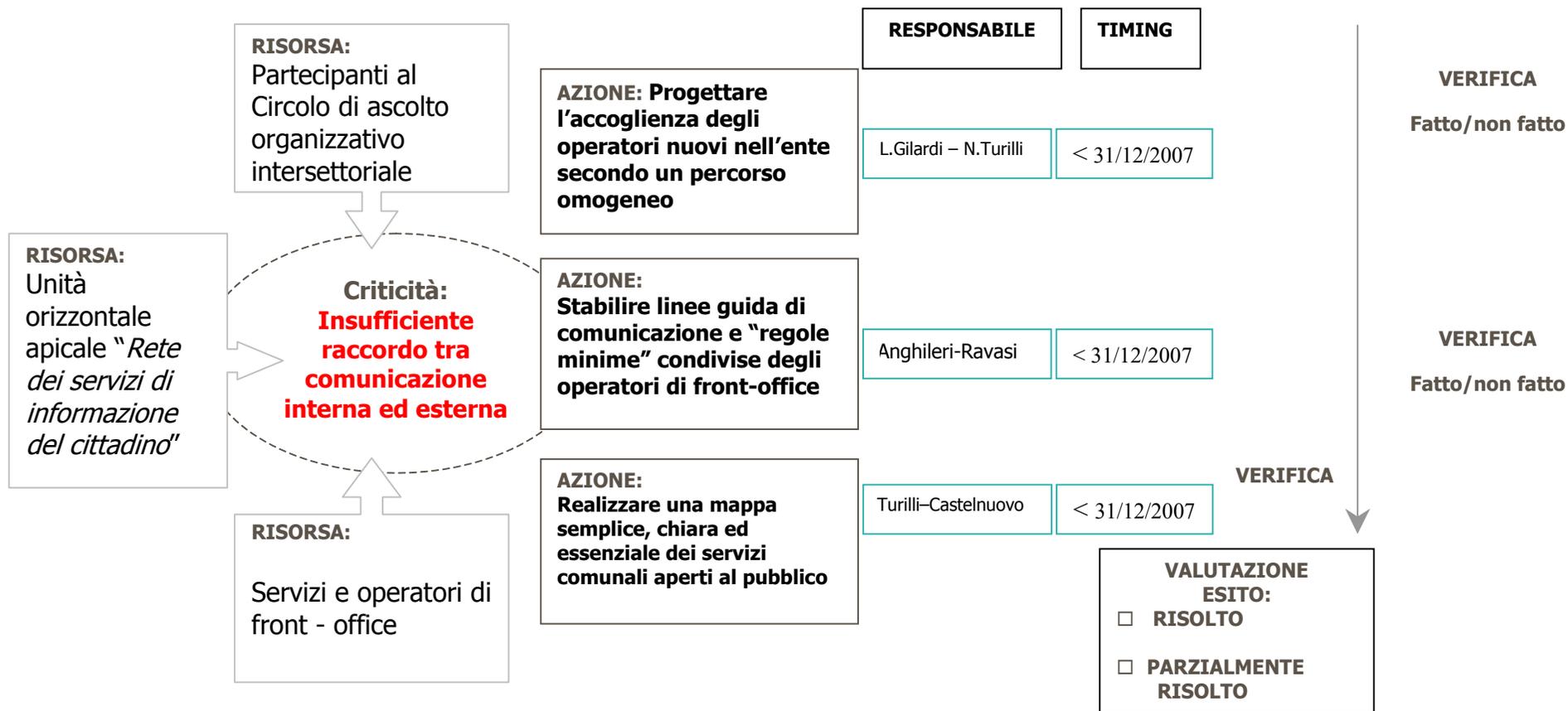
1. **Accoglienza** dell'altro (spazio mentale per l'altro)
Comprensione, considerazione degli altri (fare spazio all'altro)
 2. **Democrazia - Trasparenza**
 3. **Rispetto**
 4. **Competenza** (personale – professionale):
 - sapere (conoscenze)
 - saper fare (abilità)
 - saper essere (comportamenti)
-
5. **Fiducia**
 6. **Coerenza** personale:
 - dire / fare
 - principi / decisioni organizzative / comportamenti
 7. **Certezza delle regole**
 8. **Pari opportunità per tutti-**
 9. **Semplificazione:**
 - per tener conto dei tempi delle persone
 - per non innescare vincoli o dipendenza dell'uno dall'altro
 10. **Riconoscimento del valore del merito**

Il Cerchio dei valori

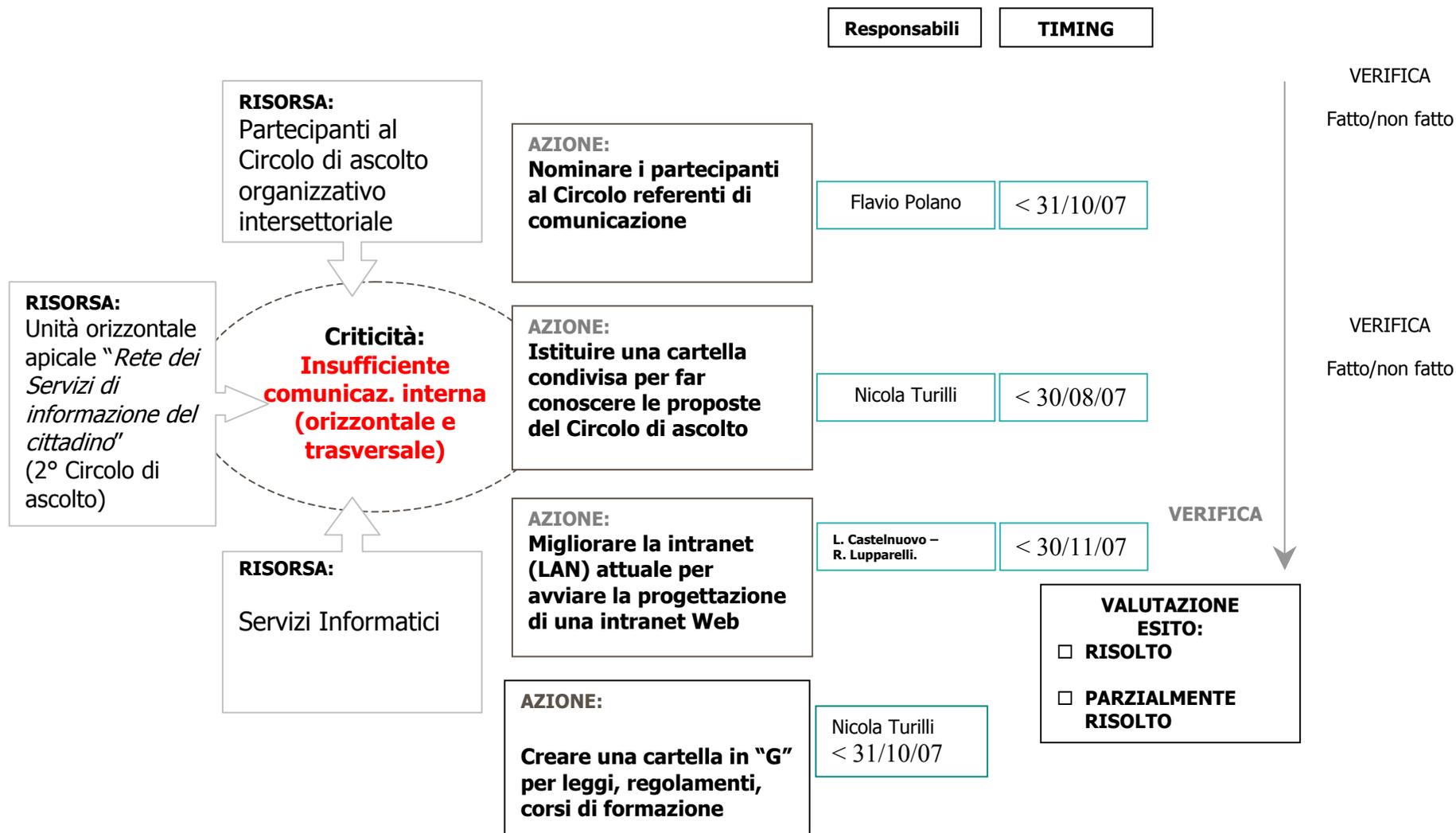
Valore	Azione personale	Azione organizzativa
<p>1. Accoglienza dell'altro (spazio mentale per l'altro) - Comprensione, considerazione degli altri (fare spazio all'altro)</p>	<p>Usiamo un linguaggio semplice, chiaro, diretto</p> <p>Ascoltiamo in modo empatico (darsi e dare tempo per capire la domanda, non saturare, attiviamo una relazione)</p> <p>Diamo risposte coerenti con la domanda/bisogno</p> <p>Moduliamo l'atteggiamento e le risposte a seconda dell'interlocutore</p> <p>Assumiamoci la responsabilità di una risposta al cittadino</p>	<p>Accompagnare l'ingresso di nuovi operatori nell'organizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentazione al responsabile e ai colleghi - colloquio iniziale (per conoscere aspettative, esperienza, competenze) - illustrazione compiti, attività, orari ... - aiutare ad apprendere <p>Scegliere le persone più adatte per il front-office, dentro il Servizio/ufficio (che abbiano abilità relazionali)</p> <p>Stabilire "regole minime" per l'accoglienza dell'organizzazione"(patto interno: primo filtro, rinvio, linguaggio, modalità di risposta...), che configurano uno "stile" dell'organizzazione</p>
<p>2. Democrazia - trasparenza</p>	<p>Rispettiamo le opinioni degli altri</p> <p>Comunichiamo in modo esplicito gli oggetti di lavoro (progetti, obiettivi, metodi ...)</p> <p>Sollecitiamo il feedback degli altri</p>	<p>Diffondere le informazioni più importanti per i cittadini e gli operatori</p> <p>Favorire la condivisione dei progetti nell'ente Stimolare la partecipazione</p> <p>Tenere presenti le esigenze dei cittadini</p> <p>Trattare i problemi (riconocendoli e assumendoli)</p> <p>Fare sintesi Definire le priorità di intervento</p> <p>Assumersi la responsabilità di decidere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dare incarichi/ruoli precisi - esigere il rispetto delle decisioni

<p>3. Rispetto</p>	<p>Adottare modalità comunicative corrette, distinguendo la persona dai comportamenti</p> <p>Trovare spazi e tempi di comunicazione e confronto</p> <p>Informare, sentire, coinvolgere gli altri in tempo utile</p>	<p>Abbandonare i pregiudizi</p> <p>Ascoltare gli altri</p> <p>Riconoscere e dare valore al lavoro degli altri</p> <p>Usiamo un linguaggio non offensivo</p> <p>Chiedere “per favore” e dire “grazie” (verso chiunque)</p>
<p>4. Competenza (personale – professionale):</p> <ul style="list-style-type: none"> - sapere (conoscenze) - saper fare (abilità) - saper essere (comportamenti) 	<p>Dare linee direttive a tutta l’organizzazione</p> <p>Far circolare le conoscenze e le informazioni sulle “buone pratiche</p> <p>Promuovere le competenze del personale interno (per la formazione – autoformazione)</p> <p>Investire sulla crescita di professionalità e di competenze (<i>empowerment</i>)</p> <p>Progettare strumenti di lavoro utili a tutta l’organizzazione, basati sulle competenze trasversali (facendone conoscere la valenza strategica)</p> <p>Riconoscere e valorizzare le persone per le specifiche competenze (indipendentemente dal ruolo - posizione)</p> <p>Favorire la condivisione fra uffici/servizi</p>	<p>Mettiamo a disposizione degli altri le nostre conoscenze</p> <p>Costruiamo strumenti-dispositivi per diffondere l’attenzione alle competenze (filtri selettivi, feedback ...)</p> <p>Siamo aperti al confronto</p>

Il Piano di miglioramento



Il Piano di miglioramento



Ranking COMPETENZE DI HUMAN DEVELOPMENT (Riepilogo)

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

Piano di sviluppo

N.	Competenze fondamentali	Gruppo target intervento	Azioni di sviluppo
1	Gestione efficace di un gruppo di lavoro	Coordinatori ¹	A1 - <i>Formazione relazionale</i> (con attività di <i>role playing</i> , mediazione, simulazione di conduzione di gruppo), per far crescere capacità di ruolo funzionale. A2 – Realizzare incontri nell'ente <i>fra</i> coordinatori, su temi di miglioramento e sviluppo, per verificare punti di forza e di debolezza (a partire da casi concreti), alla presenza di un facilitatore.
2	Gestione delle risorse umane	Direttori di Settore/Servizio e Responsabili di Servizio	A5 – Realizzare <i>gruppi di lavoro con un facilitatore</i> , che costruiscano una metodologia condivisa per la valutazione del personale ² (che faccia leva sull'attivazione e la crescita delle persone).
3	Comunicazione efficace	Operatori <i>front-office</i> (suddivisi per Settore o Settori abbinati)	A9 – <i>Focus group</i> : incontri preliminari per presentare la proposta formativa, accogliere eventuali integrazioni e realizzare un contratto formativo. A1 – Formazione di tipo esperienziale per acquisire/verificare modalità comunicative efficaci (<i>brainstorming</i> , simulazione delle relazioni <i>vis a vis</i> ...)
4	Sviluppo delle potenzialità delle persone	Tutti gli operatori	A6 - Realizzare una mappatura delle risorse personali e professionali utili all'organizzazione per lo svolgimento dell'attività lavorativa ³ . A9 - <i>Focus group</i> . Fare una ricognizione del fabbisogno formativo, in modo partecipato, ampio e articolato (Settori, servizi, ruoli, funzioni trasversali).
5	Organizzazione dei processi di lavoro	Direttori di Settore e Direttori di Servizio ⁴ Direttori di Settore e Direttori di Servizio, altri operatori coinvolti	A3 – Incontri periodici fra Direttore di Settore e Direttori di Servizio per discutere dei processi organizzativi (e indirettamente mettere a regime la funzione di Staff). Realizzare incontri periodici (semestrali o annuali) di aggiornamento e monitoraggio su temi e procedure trasversali a tutta l'organizzazione (es. protocollo informatico, privacy, ecc.).
6	Facilitazione e sviluppo delle relazioni	Operatori individuati con l'Azione A6 – Competenza 4	A1 – <i>Accompagnamento formativo</i> , per valorizzare, ingaggiare e contribuire alla crescita professionale di aspiranti facilitatori di relazioni e processi.

¹ Operatori che svolgono di fatto la funzione di coordinamento (dai referenti di gruppi di lavoro, ai direttori di Servizio/Settore).

² Es. colloqui individuali e di gruppo, in fasi certe (almeno tre nell'anno), coinvolgimento e trasparenza, crescita della cultura della valutazione come processo di miglioramento.

³ L'ipotesi è quella di una ricognizione generale di risorse interne disponibili, senza avere la pretesa di fare un "bilancio di competenze"

⁴ Ci riferiamo anche ai coordinatori (di servizio/ufficio), se è assente o non formalmente nominato il Direttore di Servizio.

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

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>L'ascolto, l'accompagnamento e il supporto sono aspetti fondamentali per la riuscita del percorso</p> <p>Abbiamo fatto un grosso sforzo (ma ci voleva più tempo) per elaborare le azioni di miglioramento e il piano di sviluppo.</p>	<p>Durata dell'intero percorso (numero incontri in un tempo delimitato)</p> <p>Locali utilizzati</p> <p>Ruolo dei dirigenti: sarebbe opportuno un coinvolgimento trasversale o comunque che qualcuno in più partecipasse all'esperienza dei Circoli</p>

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

UTILITÀ	REPLICABILITÀ DELLA SPERIMENTAZIONE
<p>Le attività ha permesso di evidenziare in modo analitico le criticità organizzative e le risorse positive</p>	<p>Diffondere il metodo nei Settori/Servizi</p> <p>E' utile anche mantenere il Circolo intersettoriale, allargandolo ad altri operatori</p> <p>Entrare più nel merito delle questioni</p>

10- Quali proposte di sviluppo del Circolo?

Tipologia del Circolo

- Consolidare l'esperienza del Circolo intersettoriale (continuità e ampliamento)
- Far partire altri circoli nei Settori/Servizi, formando i facilitatori

Tematiche da affrontare

Comunicazione interna, cultura organizzativa, raccordo ruoli/funzioni-persone, lavoro di gruppo-gruppo di lavoro.

Persone da coinvolgere

Sia a livello intersettoriale che nello stesso Settore/Servizio: ciò che accomuna l'esperienza è la stessa motivazione dei partecipanti - oltre che il metodo.

La figura del facilitatore

- Deve essere figura interna all'ente ma appartenente a Settore diverso
- Perché non sperimentare il ruolo di "aiuto-facilitatore"?
- Non ci si può improvvisare: è necessaria una formazione iniziale al ruolo
- A partire dall'esperienza del primo Circolo, qualcuno già potrebbe essere in grado di svolgere il ruolo di facilitatore o aiuto-facilitatore.