



Comune di Lecco

Nota sintetica sull'esperienza dei Circoli di ascolto organizzativo (aprile-giugno 2007)

Premessa

L'esperienza dei Circoli di ascolto organizzativo svolta nel Comune di Lecco si colloca nell'ambito del Programma nazionale "*Cantieri di Innovazione*" 2007, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

All'inizio dell'anno il Comune di Lecco ha aderito a *Cantieri*, in particolare alla sperimentazione per lo "*Sviluppo di competenze per l'ascolto organizzativo*", esplicitando questo orientamento con una Direttiva di Giunta Comunale del 19 aprile 2007.

La finalità della sperimentazione veniva individuata nel "*costruire gruppi di lavoro orientati a promuovere l'innovazione e il miglioramento della comunicazione interna all'ente, in un processo moltiplicatore di buone prassi*". Inoltre si è attribuito al percorso di Cantieri "*una significativa valenza formativa, in quanto si tratta di un investimento che valorizza e accresce le competenze e le risorse umane e professionali interne all'ente*".

Il percorso svolto

Nel periodo aprile – giugno 2007 sono stati realizzati due Circoli di ascolto: il primo a livello "**intersectoriale**", il secondo nell'ambito dell'Unità orizzontale apicale "**Rete dei Servizi di Informazione del cittadino**". Entrambi si sono focalizzati sul tema della comunicazione interna. Per ciascuno dei due percorsi sono stati necessari 12 incontri di gruppo, per un totale di 24-26 ore di lavoro. I partecipanti al Circolo intersectoriale sono stati individuati in prima battuta dal Direttore del Settore Risorse Umane e proposti agli altri dirigenti, dei quali alcuni hanno confermato i nominativi, altri hanno scelto operatori diversi. Al primo circolo hanno partecipato 9 persone, al secondo 11.

I facilitatori sono stati individuati per la loro esperienza di lavoro trasversale e per le capacità di relazione positiva con gli operatori.

Il metodo

Il processo di sviluppo di ogni gruppo si è basato su un preciso metodo di funzionamento, che ha fatto leva sull'ascolto come funzione trasversale e permanente.

La pratica dell'ascolto attivo ha implicato l'assunzione di un **patto di comunicazione**, rispettoso dei diversi punti di vista dei partecipanti. Le fasi di sviluppo del percorso erano già state definite dallo *staff* nazionale di *Cantieri*.

Il metodo di lavoro utilizza la funzione di **facilitazione**, intesa come ascolto, supporto, apertura mentale nei riguardi dei singoli e del gruppo, allo scopo di far emergere i contributi di ciascuno, sia le **positività** e le risorse nascoste sia le criticità, e inoltre la spinta verso la soluzione dei problemi: un approccio concreto ed esplorativo insieme, che punta all'assunzione di responsabilità individuale e fa leva sul coraggio di esplicitare ipotesi di lavoro possibili.

Questo metodo, assicurato inizialmente dalla figura del facilitatore ma interiorizzato e praticato gradualmente dal gruppo di lavoro, include quindi anche la necessità di arrivare ad una sintesi di lavoro e di lasciare traccia del percorso stesso.

Perciò, nell'ambito del lavoro del Circolo sono state usate schede, griglie, questionari..., che sono serviti a raccogliere i vari contributi dei partecipanti e definire delle azioni operative.

I contenuti

Il percorso dei Circoli ha sondato le **aspettative** di lavoro e le disponibilità di ciascuno da mettere a disposizione dell'esperienza di gruppo. Quindi è stato costruito e assunto un **patto di ascolto**, vincolante per tutti, che implica in primis il rispetto delle persone e la messa da parte di stereotipi, pregiudizi, disconferme nelle modalità di dialogo.

Si è passati a **visualizzare il cambiamento** possibile nel luogo di lavoro, nell'organizzazione, nelle relazioni interpersonali. Questo passaggio ha mobilitato in ognuno le migliori **risorse** creative ed elaborative, utili per il lavoro successivo.

L'**analisi delle criticità** ha avuto un'attenta considerazione da parte di entrambi i Circoli; questa è stata l'occasione per ricollegare questioni già emerse in altri lavori dell'ente (es. indagine sul benessere organizzativo, focus group del progetto URP). Il valore aggiunto di questa esperienza sta nella disaggregazione dei problemi secondo tre sguardi distinti: il punto di vista della persona, dell'organizzazione e dei livelli di responsabilità (dirigenza, coordinatori ecc.).

Le principali criticità riguardano le **relazioni**, la **comunicazione interna**, l'**organizzazione** concreta del Servizio, la **gestione dell'autorità**, i **ruoli**, il **gruppo di lavoro**, gli aspetti strutturali e logistici e la cultura organizzativa (nelle schede sono riportati nel dettaglio gli elementi e le correlazioni emerse).

Il passaggio successivo ha riguardato l'orientamento ai **valori** condivisi nell'organizzazione, secondo un'accezione pragmatica: cioè i valori espressi da comportamenti concreti, visibili e coerenti. In ordine di priorità, nel circolo intersettoriale sono stati indicati: l'**accoglienza** e la **comprensione**, la **democrazia** e la **trasparenza**, il **rispetto**, la **competenza**; seguono la fiducia, la coerenza, la certezza delle regole, le pari opportunità per tutti; infine la semplificazione e il riconoscimento del valore del merito.

Queste indicazioni hanno orientato sia la costruzione di un "cerchio dei valori", espressi da azioni personali e dell'organizzazione, sia di un **piano di miglioramento**.

Le azioni ipotizzate sono interventi semplici, che i partecipanti al Circolo si impegnano a realizzare in un tempo definito, con il supporto di operatori ben individuati e la responsabilità di una persona precisa (con funzioni di coordinamento dei lavori). Ciascuna azione di miglioramento proposta implica una fase iniziale di progettazione e quindi di attuazione, con l'impiego di risorse interne all'ente.

Qualche esempio: progettare l'accoglienza dei nuovi operatori secondo uno stile e una procedura condivisi; curare l'atteggiamento degli operatori nel primo impatto con il cittadino (front-office); la mappa dei servizi aperti al pubblico; costruire una mappa dei riferimenti interni dell'ente e un organigramma, semplice, completo, aggiornato, utilizzabile da tutti gli operatori; avviare un processo graduale di sfoltimento e razionalizzazione delle cartelle condivise del *Fileserver "G"*, come primo nucleo di lavoro per la progettazione partecipata della Intranet, ecc.

La seconda ed ultima parte del percorso dei Circoli ha riguardato la costruzione di **competenze** per l'ascolto organizzativo in termini di sviluppo temporale. L'operazione di analisi è stata svolta con lo stesso metodo di ascolto, cioè con uno sguardo alle relazioni e alle varie parti dell'organizzazione.

L'esito di questo lavoro è stato un **piano di sviluppo** di competenze, che viene proposto all'amministrazione come possibile ambito di **investimento formativo** dell'ente.

Queste le priorità individuate: gestione efficace dei gruppi di lavoro, gestione delle risorse umane, comunicazione efficace, sviluppo delle potenzialità delle persone, organizzazione dei processi di lavoro, facilitazione e sviluppo delle relazioni. Per ognuna di queste competenze prioritarie, il gruppo ha indicato una **proposta concreta** di sviluppo.

Qualche esempio: formare i facilitatori, fare una ricognizione delle risorse personali e professionali degli operatori da mettere a disposizione dell'organizzazione, *focus group* per costruire una proposta formativa adeguata per gli operatori di front-office, organizzare incontri periodici dei coordinatori per rimettere a punto funzioni e capacità di ruolo, modalità di conduzione e così via.

Valutazione e sviluppi

I partecipanti ai Circoli hanno espresso una valutazione positiva della sperimentazione di Cantieri. Forte e chiara è quindi la **proposta di continuare** ad usare il metodo di facilitazione sia in Circoli da attuare nei singoli Servizi/Settori, sia in gruppi "trasversali".

Il metodo di lavoro permette anche di affrontare temi specifici o problemi riconosciuti; comunque si presta ad assumere obiettivi di cambiamento o di sviluppo organizzativo.

E' determinante per proseguire questa esperienza un investimento convinto della Dirigenza e dell'Amministrazione nel suo complesso.

I partecipanti ai Circoli finora realizzati sono disponibili a dare il proprio contributo in questa direzione.

Lecco, 24 ottobre 2007