

CIRCOLI DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO



REPORT SUI RISULTATI

**II EDIZIONE
2017 - 2018**

Sommario

Premessa	3
Introduzione	5
1. Contenuti e sviluppo del percorso sperimentale	8
2. Le azioni di affiancamento e supporto al percorso	11
3. I principali risultati	14
4. La valutazione del percorso	16
5. Le prospettive di sviluppo	30
Circolo di ascolto organizzativo - INFN di Firenze	Errore. Il segnalibro non è definito.
Circolo di ascolto organizzativo – Laboratori Nazionali di Legnaro	Errore. Il segnalibro non è definito.
Circolo di ascolto organizzativo – INFN Roma Tor Vergata	Errore. Il segnalibro non è definito.
Circolo di ascolto organizzativo – INFN Genova.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

Premessa¹

I Circoli di Ascolto Organizzativo rappresentano un'azione promossa dalla Consigliera di Fiducia in collaborazione con il CUG all'interno di INFN, finalizzata a migliorare il clima lavorativo e conseguentemente il benessere delle persone che a vario titolo vi operano. La loro implementazione rientra quindi completamente fra le azioni del V Piano triennale di Azioni Positive 2014-2017 dell'INFN per "Migliorare la gestione del personale e l'ambiente di lavoro", ed in particolare nell'obiettivo 5.3 "Migliorare l'ambiente di lavoro coinvolgendo il personale nel cambiamento".

Nel concreto, un gruppo di persone, con qualifiche e ruoli diversi, scelte o comunque coinvolte dal management, si interrogano, a vario livello, sugli aspetti problematici del loro lavoro quotidiano e, attraverso un percorso strutturato e caratterizzato dalla partecipazione attiva di ciascuno, individuano e propongono al management azioni di miglioramento. In estrema sintesi potremmo dire che trattasi di percorsi di progettazione partecipata centrati sulle persone.

Tra le tante, quattro sono le parole che attualmente caratterizzano l'esperienza dei Circoli in INFN:

ASCOLTO - nessuna azione di miglioramento del clima organizzativo può prescindere dalla necessità di Ascoltare i bisogni che le persone hanno rispetto al contesto lavorativo dove operano. Sotto questo profilo, l'Ascolto opera a più livelli e con diverse finalità: il management Ascolta ciò che i partecipanti hanno da dire (attraverso l'individuazione dei problemi prima e delle azioni di miglioramento poi), i partecipanti si ascoltano l'un l'altro (aspetto questo importante al fine di aprirsi al punto di vista dell'altro) e ascoltano se stessi e i propri bisogni rispetto al contesto lavorativo ove operano.

CREATIVITÀ - il confronto con gli altri e le altre partecipanti e la libertà di individuare azioni di miglioramento che rispondano ai bisogni espressi da ciascuno, in un clima di collaborazione, facilitante e di ascolto reciproco, apre alla possibilità di individuare soluzioni e proposte di miglioramento nuove, forse non immaginate prima dell'attività del circolo.

CENTRALITÀ - le azioni di miglioramento del clima organizzativo individuate e proposte sono maggiormente efficaci quanto più rappresentano il prodotto di percorsi partecipati ma soprattutto centrati, ossia calibrati/focalizzati, sulla persona intesa come essere umano portatore di bisogni, desideri e necessità rispetto a quel contesto lavorativo.

RESPONSABILITÀ - tenuto conto dei diversi ruoli all'interno del Circolo (Direttore inteso come colui che crea il circolo al quale conferisce un mandato più o meno specifico, e che attende un'analisi e la proposta di azioni di miglioramento; Facilitatori intesi come coloro che, appunto, facilitano i lavori del gruppo coordinandone le attività e dettando i tempi; Partecipanti intesi come coloro che, su mandato del Direttore, individuano e propongono azioni di miglioramento), ognuno è responsabile delle proprie azioni ed è chiamato, in prima persona, ad essere parte attiva del cambiamento all'interno del proprio luogo di lavoro.

¹ A cura di Chiara Federici (Consigliera di Fiducia), Marino Nicoletto (CUG) e Maria Rosaria Masullo (CUG)

Se queste quattro parole possono darci una chiave di lettura del progetto Circoli in INFN (realizzato, dall'anno 2015 ad oggi in 8 sedi), i risultati positivi dei quattro circoli di cui qui presentiamo il Report ci confermano la validità del progetto e degli obiettivi che lo stesso si pone anche se non mancano aspetti di criticità, di cui si darà conto con relative proposte di miglioramento nel prosieguo.

I Circoli di Ascolto rappresentano quindi una opportunità per migliorare il clima lavorativo e attivare processi di miglioramento della vita organizzativa, a livelli più o meno profondi ed è pertanto da valutare positivamente la diffusione degli stessi in tutte le sedi di INFN.

Preme ricordare due, tra i tanti, punti di forza di questa seconda tornata di Circoli.

Il primo è stata la decisione, attuata dal gruppo di pilotaggio (attualmente composto dalla Consigliera di Fiducia, due componenti del CUG, Maria Rosaria Masullo e Marino Nicoletto e un consulente incaricato ad hoc, Francesco Minchillo), di seguire più da vicino l'attività del Circolo, sia prima dell'avvio delle attività, che durante e infine ex post. Il contatto tra il gruppo di pilotaggio e la sezione coinvolta, nelle persone dei diversi attori (Direttore, componenti della sezione, facilitatori) ha infatti consentito di fare quanto più possibile chiarezza rispetto all'obiettivo del Circolo e, di fronte a possibili criticità, di adattare il modello alle esigenze della sede interessata.

Tenuto conto di ciò, e dell'impegno richiesto ai componenti del Gruppo di pilotaggio, appare necessario che l'estensione del progetto debba necessariamente avvenire in maniera graduale, con una media di 4/6 sedi l'anno, così da garantire un rapporto sinergico tra la sede coinvolta e il gruppo di Pilotaggio del progetto.

L'altro punto di forza che ci preme citare, a conclusione di questa premessa, è stata la disponibilità e il contributo dato da tutti i componenti del circolo, intesi qui come facilitatori e facilitatrici, partecipanti e Direttori.

A queste persone va quindi il nostro ringraziamento: va ai partecipanti e alle partecipanti dei circoli per avere aderito a questa esperienza, dando attivamente un contributo all'individuazione di azioni di miglioramento; va ai facilitatori e alle facilitatrici per la disponibilità, l'entusiasmo e la capacità di ascolto con cui hanno svolto il loro incarico; va ai Direttori delle sedi coinvolte che non si sono limitati ad aderire ad una proposta progettuale, ma hanno collaborato fattivamente alla stessa rendendosi sempre disponibili ad un confronto, se necessario, con il gruppo di pilotaggio.

Infine, un ringraziamento va alla Giunta di INFN che dopo la prima sperimentazione dei circoli, ha creduto nella validità e innovatività del progetto acconsentendo ad una diffusione del modello, e alla Commissione Formazione per aver sostenuto economicamente il progetto appena terminato e quello dei prossimi tre anni.

Siamo certi che l'estensione del progetto su tutto il territorio, attraverso una valorizzazione di ciò che fino ad oggi ha ben funzionato e alcune piccole modifiche risolutive degli aspetti critici emersi, possa rappresentare una ottima occasione per contribuire ad un miglioramento del clima organizzativo e allo stare bene di tutti e tutte coloro che a vario titolo operano in INFN.

Introduzione

L'Istituto Nazionale Fisica Nucleare ha realizzato una prima sperimentazione del modello dei Circoli di ascolto organizzativo, tra il 2015 e il 2016, coinvolgendo 4 sedi pilota:

1. CNAF di Bologna.
2. INFN di Torino.
3. INFN di Napoli.
4. Laboratorio Nazionale Gran Sasso.

Il modello dei Circoli di ascolto organizzativo è stato messo a punto nel 2007 dal Dipartimento della Funzione Pubblica e sperimentato in circa 60 amministrazioni.

Prima dell'avvio delle attività nelle 4 sedi pilota, l'impianto di riferimento è stato in parte modificato per renderlo più coerente con le caratteristiche organizzative di INFN. Le modifiche hanno riguardato principalmente la riduzione del numero degli incontri e la sostituzione di alcuni strumenti di supporto. Questi i tratti salienti:

- il Circolo è un luogo di lavoro, in cui si incontrano persone che lavorano in una sede INFN per discutere di problematiche organizzative ed elaborare soluzioni di miglioramento.
- Gli incontri, che in tutto sono 8, ognuno con la durata di circa 2 ore, hanno delle finalità specifiche, obiettivi da raggiungere e degli output da realizzare.
- Le attività sono presidiate da uno o più facilitatori o facilitatrici, scelti tra il personale dipendente della sede.
- Facilitatori e facilitatrici hanno una serie di strumenti di supporto per la realizzazione del percorso, partecipano ad interventi formativi ad hoc ed hanno un'assistenza a distanza.
- La governance dell'iniziativa, rientrando nell'ambito del Progetto "Per..corsi di benessere", è stata affidata a un Comitato di pilotaggio, composto dalla Consigliera di fiducia, componenti del CUG e un consulente esterno incaricato della direzione tecnica e metodologica.

Gli incontri dei Circoli – Modello INFN

INCONTRO	TITOLO	CONTENUTO
1	<u><i>Il Circolo di ascolto organizzativo</i></u>	Il facilitatore presenta al gruppo le finalità e le attività previste dal progetto. Il gruppo lavora sulla propria identità definendo in modo condiviso la mappa dei comportamenti.
2	<u><i>Valorizzazione delle persone e del lavoro</i></u>	In questo incontro i partecipanti, utilizzando tecniche di visualizzazione, lavorano sull'elaborazione di un'immagine positiva legata a un contesto di lavoro in grado di valorizzare le persone.
3	<u><i>Le problematiche organizzative</i></u>	In questa riunione il gruppo individua le dinamiche critiche presenti nel proprio contesto di lavoro, giungendo a una mappatura

		condivisa dei problemi.
4	<u>Analisi delle problematiche</u>	In quest'incontro il gruppo, partendo dai risultati della riunione precedente, analizza le problematiche, individuandone grado di complessità, gerarchie e relazioni.
5	<u>Una mappa di valori e comportamenti per lo sviluppo</u>	Dopo aver ragionato sulle problematiche, da questa sessione il gruppo lavora su una visione di sviluppo, partendo dalla scelta di valori e le azioni concrete che possono consentire di promuovere il benessere all'interno del luogo di lavoro
6	<u>Idee per lo sviluppo organizzativo</u>	In questa sessione il gruppo inizia a proporre delle soluzioni per i problemi segnalati nel 3° e 4° incontro, trasformandole in proposte operative per lo sviluppo organizzativo
7	<u>Proposte per l'organizzazione</u>	Gli elementi del gruppo progettano interventi specifici per dare forma e sostanza alle proposte operative di sviluppo, individuando azioni concrete da realizzare per affrontare le criticità evidenziate.
8	<u>Valutazione e prospettive del Circolo</u>	Con questa sessione finale ogni Circolo analizza l'esperienza ed elabora una prospettiva di prosecuzione all'interno della propria realtà del Circolo di ascolto organizzativo, contestualizzando la metodologia alle caratteristiche della struttura di appartenenza.

I risultati positivi del primo percorso sperimentale hanno portato l'Istituto ad avallare un'ulteriore diffusione delle attività, in vista di una progressiva adozione del modello nell'ambito di tutte le sedi dislocate sul territorio nazionale.

La seconda tornata si è svolta in forte linea di continuità con la precedente, in particolare rispetto a:

- Il numero di sedi coinvolte, che sono state nuovamente quattro:
 - INFN di Firenze.
 - Laboratori Nazionali di Legnaro.
 - INFN di Roma Tor Vergata.
 - INFN di Genova.
- Il modello di intervento, rimasto sostanzialmente invariato per quanto concerne contenuti e metodologia.

La prima edizione dei Circoli è servita ad affinare la strategia di supporto durante tutto il ciclo di vita del progetto. Si è deciso, pertanto, di rafforzare l'affiancamento alle singole sedi coinvolte nella realizzazione delle attività. Queste le principali novità:

- Prima dell'avvio delle attività del Circolo, il Comitato di pilotaggio ha realizzato un incontro nelle diverse sedi con il Direttore e, laddove richiesto, con l'intera struttura o il Consiglio di Sezione/Laboratorio, per presentare i contenuti del percorso; anche la formazione ai facilitatori e alle facilitatrici è stata ampliata.
- Durante le attività dei singoli gruppi, ci sono stati dei momenti di confronto con i Direttori, per avere un feedback sul percorso in atto.
- A conclusione degli incontri, è stato strutturato un iter valutativo che ha coinvolto tutti gli attori, nella precedente tornata la valutazione aveva coinvolto solo i partecipanti.

Questa la rappresentazione di sintesi del nuovo percorso dei Circoli di ascolto organizzativo in INFN. Nelle pagine successive si presentano i principali risultati. La seconda esperienza è descritta in questo report seguendo quest'articolazione logica:

1. il primo paragrafo è dedicato ai contenuti dell'esperienza, restituendo un quadro di sintesi relativo al numero dei partecipanti, la tipologia di circoli costituiti nelle singole sedi, gli output previsti dal progetto, lo sviluppo temporale delle attività.
2. Il paragrafo successivo focalizza l'attenzione sulle azioni di affiancamento e supporto al percorso che il Comitato di pilotaggio ha sviluppato nel corso del periodo di riferimento per cercare di facilitare il lavoro di direttori, facilitatori e facilitatrici, partecipanti dei diversi Circoli.
3. Il terzo paragrafo si sofferma brevemente sui risultati raggiunti. Le considerazioni contenute vengono avanzate rispetto ad alcune evidenze generali che emergono a conclusione delle attività dei gruppi ed altre collegate alle caratteristiche e ai contenuti degli output prodotti, che consentono l'elaborazione di riflessioni aggiuntive sulla strategia di intervento che è stata predisposta.
4. Il quarto paragrafo pone l'attenzione sugli esiti della valutazione, evidenziando il punto di vista dei diversi attori coinvolti nell'iniziativa: direttori di sede, partecipanti, facilitatori e facilitatrici. Tutti, a conclusione dei diversi percorsi, hanno avuto la possibilità di dare un proprio feedback sull'esperienza.
5. In ultimo vengono presentate le diverse esperienze. Per ogni Circolo è inserita una breve scheda iniziale che fornisce informazioni di contesto sull'attività svolta nella sede, delle tabelle riassuntive che presentano la struttura del gruppo e il team di facilitazione, e una carrellata degli output prodotti.

1. Contenuti e sviluppo del percorso sperimentale

In questo paragrafo l'attenzione verrà progressivamente posta su:

- il numero dei partecipanti;
- la tipologia dei circoli;
- gli output previsti;
- lo sviluppo temporale delle attività.

Per quanto concerne il numero dei partecipanti, questo secondo percorso sperimentale ha coinvolto circa 50 persone. I facilitatori e le facilitatrici sono stati in tutto 10, i partecipanti 37.

Composizione dei singoli Circoli

Sede	Facilitatori/Facilitatrici	Partecipanti
INFN di Firenze.	3	8
Laboratori Nazionali di Legnaro.	3	12
INFN di Roma Tor Vergata.	2	7
INFN di Genova	2	10
TOTALE	10	37

In sede di progettazione, alle diverse sedi era stata fornita l'indicazione di costruire gruppi composti da un minimo di 6 a un massimo di 12 persone, individuando almeno 2 facilitatori o facilitatrici. Tutte le sezioni (come evidenziato dalla tabella precedente) hanno rispettato tale indicazione, con una numerosità variabile, in termini di partecipanti e numerosità del team di facilitazione, collegata alle singole esigenze organizzative.

Il Circolo più grande è stato costituito presso i Laboratori Nazionali di Legnaro (12 partecipanti selezionati), il gruppo più piccolo presso la sede INFN Roma Tor Vergata. Qui il Circolo doveva essere composto da 8 unità ma 1 persona non ha potuto partecipare e si è deciso di non sostituirla.

Per quanto riguarda, invece, la tipologia dei partecipanti, le indicazioni di massima sono state di costruire un Circolo scegliendo fra una delle tre seguenti tipologie di persone:

1. **persone individuate in più settori della sede**, in modo da garantirne una rappresentazione armonica;
2. **persone che lavorano all'interno dello stesso servizio**, individuando un servizio ritenuto di particolare interesse;
3. **persone che lavorano a stretto contatto all'interno di processi organizzativi, progetti, esperimenti**, individuandone alcuni strategici o critici.

Ciascuno dei 3 macroinsiemi ne contiene altri micro, collegati ai profili da coinvolgere. All'interno di questi ambiti si sono orientate le scelte dei singoli Direttori, con alcune peculiarità molto significative. Di seguito le singole scelte dei direttori di struttura:

1. **Firenze** ha orientato la sua scelta verso un Circolo composto da persone individuate in più settori della struttura, in particolare costituendo un **gruppo trasversale** con la presenza di tutte le tipologie di profili presenti in sezione: personale ricercatore, tecnologico, tecnico ed amministrativo.

2. **Legnaro** ha optato per un gruppo composto da persone, principalmente tecnologi e molti con contratti a tempo determinato, che lavorano nell'ambito del più rilevante progetto della sede, **Progetto SPES**.
3. **Roma Tor Vergata** si è avvicinata alla scelta di Firenze, con un **gruppo trasversale**. Il circolo ha visto la partecipazione personale tecnico, tecnologo (1), ricercatore (in numero maggiore), la responsabile amministrativa della sezione.
4. **Genova** ha deciso di costituire un **Circolo composto dai responsabili dei servizi**. Elementi distintivi sono stati la presenza dello stesso Direttore come partecipante e di un ricercatore come rappresentante del personale.

Come ricordato in sede di presentazione, ogni Circolo ha avuto un percorso prestabilito in termini di tipologia di incontri, modalità di conduzione, output previsti.

I principali obiettivi assegnati ad ogni gruppo sono stati:

1. Una **disamina strutturata di problematiche organizzative**, attraverso un percorso che ha il suo output principale nell'Albero dei problemi, uno strumento di problem setting che consente di gerarchizzare le diverse problematiche organizzative.
2. L'**elaborazione di azioni di miglioramento**, che contempla la definizione di alcuni obiettivi principali su cui intervenire (output previsto l'Albero degli obiettivi) e predisponendo delle soluzioni da implementare nella sede, immaginando delle soluzioni di tipo operativo (output previsto è il Piano di miglioramento).
3. Una **mappa condivisa di valori e comportamenti**, attraverso lo strumento del Cerchio dei valori.

Come vedremo ogni gruppo ha raggiunto i diversi obiettivi individuati, elaborando i singoli prodotti previsti.

Le attività dei Circoli hanno avuto una durata complessiva di 12 mesi, considerando come start up del progetto la presentazione nelle sedi dell'iniziativa e la conclusione con la valutazione dell'esperienza da parte dei direttori.

Gli incontri del Circolo nelle sedi si sono conclusi in 5 mesi. I primi gruppi sono partiti a fine novembre 2017, tutti i Circoli hanno concluso l'attività entro fine marzo 2018. In media quindi ogni due settimane si è svolto un incontro. C'è da considerare, infatti, che le attività sono state sospese durante le festività natalizie e a cavallo del secondo seminario di formazione.

Ad aprile 2018-il Comitato di pilotaggio è stato impegnato nell'analisi dei risultati emersi dai singoli questionari e nella progettazione esecutiva del workshop conclusivo di maggio con tutti i facilitatori e facilitatrici.

La tempistica di realizzazione, rappresentata con il Diagramma di Gantt, è riportata nella pagina successiva.

TEMPISTICA DI REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DEI CIRCOLI

ATTIVITÀ	2017							2018				
	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Presentazione dell'iniziativa												
1° Incontro di formazione												
Costituzione dei Circoli												
Supporto operativo												
Incontri nelle sedi												
2° Incontro di formazione												
Valutazione dei partecipanti												
Workshop conclusivo												
Valutazione direttori												

2. Le azioni di affiancamento e supporto al percorso

Il Comitato di pilotaggio, in sede di progettazione del nuovo percorso ha predisposto alcune azioni di supporto. In questo paragrafo si sintetizzano le modalità di gestione delle fasi legate alla presentazione, formazione, affiancamento e valutazione dell'iniziativa.

Per quanto attiene la presentazione dell'iniziativa, al fine di favorire lo sviluppo delle attività dei Circoli di ascolto organizzativo nelle sedi oggetto delle attività, si è deciso di realizzare un incontro iniziale rivolto a tutto il personale.

Tale presentazione, realizzata a seguito della richiesta del Direttore di sede, ha preceduto l'avvio del Circolo all'interno della sede. L'incontro è stato concepito con l'intento illustrare le attività della Consigliera di fiducia, del CUG e il modello dei Circoli di ascolto organizzativo.

Il format degli incontri di presentazione del modello dei Circoli

Il format di presentazione del modello dei Circoli di ascolto organizzativo è stato così strutturato:

1. Presentazione del Direttore di sede
2. Le attività della Consigliera di Fiducia in INFN
3. Funzioni e ultime iniziative del CUG
4. Il modello dei Circoli di ascolto organizzativo
5. Dibattito con i partecipanti

Ogni incontro è stato preceduto da una sessione di approfondimento con il Direttore, volta a illustrare nel dettaglio il percorso da realizzare nella singola sede di riferimento.

La presentazione è stata effettuata in tutte le sedi secondo questa tempistica:

- 22 febbraio 2017 - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare - Sezione di Roma².
- 19 giugno 2017 - Laboratori Nazionali di Legnaro
- 22 giugno 2017 Istituto Nazionale di Fisica Nucleare - Sezione di Genova.
- 28 settembre 2017 Istituto Nazionale di Fisica Nucleare - Sezione di Firenze.

In linea con la strategia di intervento relativa allo sviluppo del percorso, sono stati realizzati alcuni momenti di formazione/informazione rivolti ai facilitatori e facilitatrici delle sedi coinvolte nell'adozione del modello dei Circoli di ascolto organizzativo.

Gli incontri di formazione sono stati 3, in particolare:

1. Il **primo incontro di formazione**/informazione, si è tenuto a Roma, presso la sede della presidenza INFN, il 13 luglio 2017, dalle ore 10,00 alle ore 17,00. L'incontro è servito per illustrare ai nuovi facilitatori/facilitatrici le finalità e gli obiettivi del progetto, le caratteristiche generali e i contenuti del modello di lavoro partecipato, le esperienze e i risultati della precedente sperimentazione, attraverso le testimonianze dei rappresentanti delle sedi di Napoli e Firenze.

² Nella sede di Roma Tor Vergata il modello dei Circoli è stato presentato anche al Consiglio di sezione il 9 novembre 2017.

2. Il **secondo incontro di formazione/informazione** si è tenuto a Firenze, presso la Sala del Senato accademico, Piazza San Marco 4, il 28 settembre 2017, dalle ore 10,00 alle ore 17,00. L'incontro è servito per illustrare ai nuovi facilitatori e facilitatrici il percorso dei Circoli, gli strumenti di supporto e le modalità di utilizzo. Sono state fatte delle simulazioni relative alle modalità di conduzione dei diversi incontri per aiutare i facilitatori e facilitatrici ad un presidio ottimale del ruolo di conduzione dei gruppi.
3. Nel mese di gennaio si è tenuto il **terzo incontro di formazione/informazione** rivolto ai facilitatori e facilitatrici delle sedi coinvolte nell'utilizzo del modello dei Circoli di ascolto organizzativo. Il seminario si è tenuto a Firenze il 18 e 19 gennaio 2018 presso la Sala Colonne di Villa Ruspoli. L'incontro è stato strutturato in due giornate per focalizzare l'attenzione sulla prima parte del percorso, dedicando un giusto spazio all'analisi delle esperienze realizzate, e per poter, altresì, approfondire le modalità di conduzione degli incontri legati alla seconda parte del modello.

Molto strutturato è stato anche l'affiancamento alle diverse sedi, garantito sia nella fase di costituzione dei diversi gruppi di lavoro che durante gli incontri del Circolo. Le azioni di supporto hanno avuto come focus di riferimento i direttori di sede, i facilitatori e facilitatrici e, in parte, partecipanti. Tale azioni si sono sviluppate in tutto il ciclo di vita del progetto.

Azioni di supporto per i direttori di struttura

Oltre all'incontro di presentazione citato in precedenza, i direttori sono stati supportati, laddove richiesto, nella costituzione dei Circoli di ascolto organizzativo, fornendo indicazioni di dettaglio e feedback sulle scelte operate in merito alla scelta dei facilitatori e facilitatrici e dei partecipanti, nonché per la fase di start up del Circolo. Ciò ha consentito di definire la composizione in termini di numerosità e tipologia dei partecipanti per tutte le sedi coinvolte e individuare le persone che si sarebbero occupate della gestione dei gruppi di miglioramento.

In itinere i direttori sono stati informati sullo sviluppo delle attività e ci sono stati alcuni contatti diretti per discutere di problematiche connesse alla realizzazione degli incontri.

Azioni di supporto per facilitatori e facilitatrici

Oltre agli incontri di formazione citati in precedenza, i facilitatori e facilitatrici sono stati supportati nella realizzazione degli incontri da una Guida metodologica che ha riportato per ogni fase del percorso i passaggi da seguire, gli strumenti da utilizzare, le modalità di azione.

C'è stato, in aggiunta, un supporto operativo ai facilitatori e facilitatrici impegnati nei diversi incontri. Con tutti i gruppi, seppur con intensità diversa, è stato realizzato un continuo scambio informativo che ha avuto come oggetto la preparazione e il follow up dei diversi incontri. Nel primo caso il focus del confronto è stato la gestione della riunione e delle possibili criticità. A seguito degli incontri gli scambi sono avvenuti sugli output raggiunti, sulle difficoltà incontrate e sullo sviluppo di azioni successive.

Azioni di supporto per i partecipanti

Per quanto concerne questo target non ci sono state azioni di supporto diretto. Rientrano, tuttavia, nelle azioni ascrivibili a questo gruppo, la presentazione iniziale nella sede, la richiesta ai direttori di sede di partecipare ad un incontro in itinere per valorizzare l'esperienza in corso.

In questa seconda tornata, infine, si è ritenuto di potenziare la valutazione dell'iniziativa, coinvolgendo tutti gli attori in causa, attraverso l'utilizzo di metodologie differenti, nello specifico:

1. La valutazione dei partecipanti.

I diversi componenti dei Circoli hanno compilato un questionario di valutazione dell'esperienza al termine del percorso.

In linea generale è stata mantenuta l'impostazione utilizzata nella prima tornata sperimentale, con l'utilizzo di un modulo on line per la raccolta dei dati. Alcune domande presenti sono state aggiornate e modificate per avere un quadro maggiormente esaustivo. Le dimensioni analizzate sono state:

- valutazione sul raggiungimento degli obiettivi e della metodologia di lavoro;
- lo sviluppo delle relazioni all'interno del gruppo;
- l'apprendimento, in termini di saper, saper fare e saper essere;
- aspetti legati allo sviluppo dei Circoli di ascolto organizzativo.

2. La valutazione dei facilitatori e facilitatrici

Per raccogliere le opinioni dei facilitatori e delle facilitatrici è stato organizzato, al termine degli incontri dei singoli circoli, un workshop, tenutosi a Roma presso la sede della Presidenza INFN, il 17 e 18 maggio 2018.

Le due giornate sono state improntate nella prospettiva di avere un feedback da parte delle persone che hanno accompagnato le attività di gruppo sui seguenti aspetti:

- punti di forza e criticità della metodologia;
- analisi del ruolo degli attori del Circoli;
- proposte di sviluppo del modello.

3. La valutazione dei Direttori

Successivamente al workshop tenutosi con i facilitatori e le facilitatrici, è stato inviato un breve questionario ai direttori delle diverse sedi, per raccogliere informazioni su:

- gli obiettivi del percorso,
- la strategia di costituzione del Circolo,
- l'utilizzo degli output,
- lo sviluppo dell'esperienza, nella sede e nell'Istituto.

I dati raccolti e la loro successiva elaborazione ha consentito una disamina approfondita dell'esperienza e la possibilità di immaginare alcune ipotesi di sviluppo del modello che verranno formulate nell'ultimo paragrafo.

3. I principali risultati

La conclusione degli incontri nelle diverse sedi apre la strada a diverse considerazioni qui raccolte intorno ad alcuni temi, così progressivamente presentati:

- evidenze generali;
- caratteristiche e contenuti degli output.

Le prime considerazioni vertono sui fattori critici. In quest'ambito ci sono da evidenziare due aspetti che hanno caratterizzato la fase di avvio dei lavori, con ricadute anche durante le attività, ovvero:

- ci sono state **molte diffidenze iniziali** che hanno accompagnato la costituzione dei gruppi, si tratta di una condizione che ha caratterizzato tutti i Circoli, come segnalato dai facilitatori e le facilitatrici;
- il **mandato del Circolo non** è apparso **chiaro**, in alcuni casi ai partecipanti non è apparsa ben definita la finalità del Circolo, così i componenti del gruppo hanno avuto la percezione di operare in un quadro poco lineare in rapporto agli obiettivi specifici da perseguire.

Nel complesso queste dinamiche critiche non hanno minato lo sviluppo positivo dell'iniziativa. Si tratta, tuttavia, di fenomeni già presenti nella prima sperimentazione, su cui si era cercato di intervenire. Il loro riproporsi rende indispensabile immaginare ulteriori azioni correttive, al fine di rendere più sostenibile il contesto di riferimento in cui si sviluppano le attività.

Altra situazione da considerare è legata alla gestione degli incontri nelle 4 sedi INFN. In questo caso sono 3 gli elementi su cui è utile focalizzare l'attenzione:

- **tutti i Circoli hanno concluso le attività**, rispettando i tempi previsti;
- **ci sono state alcune rinunce**, che hanno investito i circoli, tuttavia **le defezioni non hanno comportato un blocco delle attività**;
- **in alcune sedi** la durata degli incontri non è stata sufficiente per affrontare i temi trattati, per cui **sono state necessarie delle riunioni aggiuntive**;

Più articolata la disamina collegata agli output; rispetto al ventaglio di obiettivi assegnati ad ogni gruppo al termine del percorso è possibile affermare che:

- **ogni team ha realizzato i prodotti previsti dal piano** di lavoro;
- è stata prodotta, per ogni sede, un'**analisi strutturata e particolareggiata delle problematiche organizzative**;
- sono state costruite **azioni concrete di miglioramento**, collegate ad alcuni obiettivi di sviluppo organizzativo che ogni Circolo si è dato;
- i gruppi sono stati **capaci di riflettere sui valori** che sono alla base della convivenza organizzativa;
- tutti i Circoli hanno **proposto idee di sviluppo e strutturazione del percorso** nell'ambito della propria sede. Ogni gruppo ha espresso il desiderio di non disperdere l'esperienza, prospettando la possibilità di continuare con il percorso nelle diverse sedi, attraverso ipotesi di sviluppo personalizzate e legate al contesto organizzativo di riferimento.

Queste prime rappresentazioni necessitano di un approfondimento. Un'analisi particolareggiata dei diversi output fa emergere ulteriori punti di interesse.

Il primo punto su cui soffermarsi concerne le problematiche:

- L'analisi delle problematiche in questo secondo gruppo di circoli è stata più articolata. **I team sono riusciti ad addentrarsi molto in profondità sulle criticità presenti nelle singole realtà lavorative.**
- Ancora una volta emerge una significativa coerenza con i risultati emersi dall'indagine sul benessere organizzativo. **Tutti i gruppi segnalano la presenza di dinamiche critiche legate alla valorizzazione delle persone e del lavoro, confermando la centralità del tema nell'ambito del contesto professionale dell'Istituto.** Si tratta di un tema di particolare rilevanza che presuppone una strategia di intervento che non può essere demandata alle singole realtà territoriali ma necessita di decisioni e indirizzi che debbono in qualche modo coinvolgere il vertice dell'Istituto per garantire l'efficacia dell'azione.

Il secondo punto riguarda le azioni di miglioramento:

- **Le proposte di miglioramento puntano molto su aspetti relazionali, ma non mancano idee che si addentrano sui processi di lavoro e presidiano aspetti legati al miglioramento degli ambienti di lavoro.** L'elaborazione delle proposte è correlata alla tipologia di Circolo. È bene precisare che ai gruppi è stato chiesto, una volta individuati gli obiettivi di miglioramento, di provare a sviluppare interventi connessi a soluzioni di tipo operativo, cercando di costruire azioni concrete e realizzabili in primo luogo attraverso il coinvolgimento delle persone partecipanti agli incontri del Circolo. Le diverse schede contengono ipotesi di miglioramento semplici ma concrete, che con un adeguato supporto da parte dei direttori potrebbero essere realizzate (alcune peraltro sono già in corso di realizzazione).
- **Si è chiesto ai gruppi di rimanere, in termini di soluzioni, sul livello operativo ed organizzativo, ma in futuro la sfida lanciata ai team potrebbe essere più ampia, ed ai gruppi si potrebbe chiedere di ipotizzare soluzioni di carattere più complesso.** Questo passaggio, tuttavia, comporta la necessità di rendere più esplicito il mandato e più in generale le regole di ingaggio all'interno del gruppo di lavoro.

Il terzo punto attiene al metodo di lavoro dei circoli:

- La metodologia proposta ha confermato quanto già emerso nel biennio precedente: **un metodo di lavoro strutturato consente ai gruppi di ragionare sui problemi con un approccio costruttivo.**
- Anche per questo secondo nucleo di sedi **l'approccio basato sul problem solving ha funzionato.** Il metodo di lavoro ha accompagnato le persone, portandole a delineare i diversi problemi, gerarchizzarli, comprendere quali poter affrontare, avanzare proposte sostenibili in grado di diminuirne la portata e l'impatto negativo dei problemi nel contesto lavorativo. **I facilitatori e le facilitatrici hanno avuto un ruolo centrale in questo processo e nei risultati raggiunti.** Una maggiore

attenzione allo sviluppo delle competenze è stato un fattore che, probabilmente, ha consentito a queste persone di presidiare meglio la funzione che gli era stata affidata. In questo caso la diversa strutturazione e contenuto delle azioni formative ha ottenuto quanto sperato. È indubbio, ad ogni modo, che la volontà di mettersi in gioco, la capacità e la voglia con cui hanno affrontato le difficoltà di questa esperienza rappresentano ingredienti indispensabili per un'efficace conduzione dei gruppi. C'è da rilevare, però, che il carico emotivo è molto rilevante. I facilitatori e le facilitatrici, per differenti ragioni, si sentono responsabili del raggiungimento degli obiettivi del percorso e quando si presentano delle criticità, a volte insite nelle attività di gruppo, perdono la prospettiva di facilitazione acuendo, involontariamente, le difficoltà dei gruppi. Per tali ragioni ciò appare come un ambito in cui è necessario intervenire, al fine di attenuare questa dinamica critica.

Il risultato più rilevante, è dato dal fatto che, attraverso i Circoli, l'INFN può sviluppare un metodo di lavoro che pone le persone al centro dell'organizzazione.

Il modello va adeguatamente supportato e sviluppato, poiché può favorire la nascita di percorsi di cambiamento e innovazione basati sul coinvolgimento delle persone che nella quotidianità vivono i processi di lavoro. Il fattore distintivo è rappresentato dall'adozione delle azioni di miglioramento. Se nelle sedi le soluzioni proposte, laddove sostenibili, non verranno adottate, il rischio che tale esperienza resti un semplice esercizio di stile è molto rilevante. In caso contrario, invece, ci sono condizioni di contesto molto favorevoli per uno sviluppo estremamente interessante del modello. Per fortuna, al momento, in una sezione il piano di sviluppo è già in esecuzione, in una seconda sarà adottato, nelle altre due le azioni sono oggetto di approfondimento.

4. La valutazione del percorso

Come ricordato nel paragrafo 2, i diversi attori protagonisti dell'attività dei Circoli sono stati coinvolti, attraverso differenti strumenti, nel processo di valutazione dell'esperienza, ciascuno con strumenti realizzati ad hoc, illustrati nella tabella successiva.

Target	Focus	Strumenti
Partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi e metodologia • Le relazioni • Impatto su: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sapere ○ Saper fare ○ Saper essere • Prospettive di sviluppo futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionario
Facilitatori e facilitatrici	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia • Ruolo dei diversi attori • Sviluppo del modello 	<ul style="list-style-type: none"> • Mappe mentali • Mappe empatiche • Brainstorming - metaplan
Direttori	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione e finalità del circolo • Risultati • Prospettive di sviluppo futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionario

In questo paragrafo vengono restituite le informazioni raccolte.

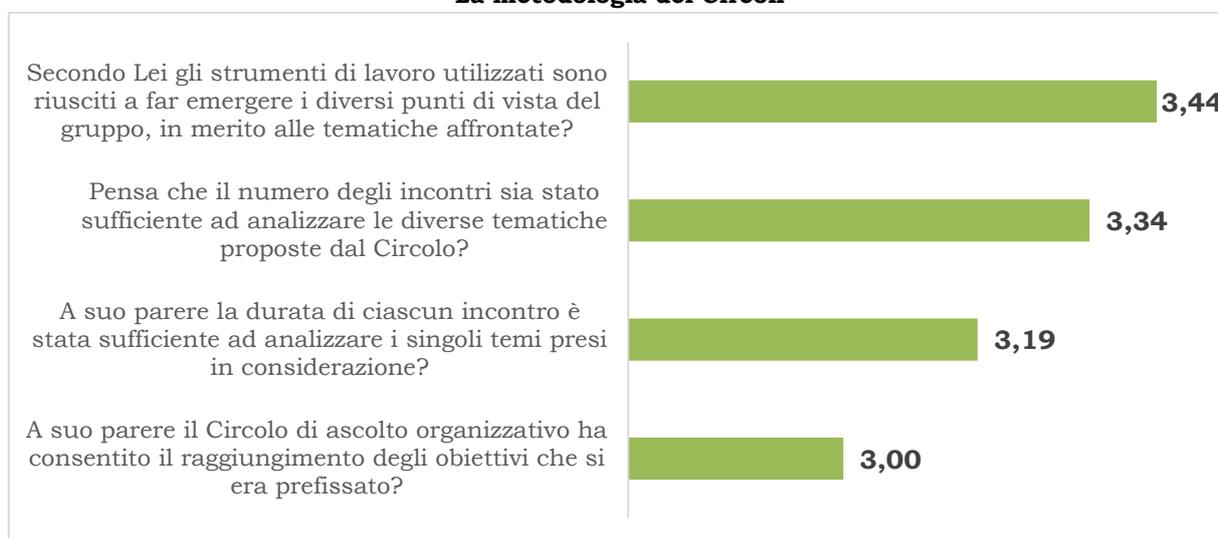
Il punto di vista dei partecipanti

In riferimento ai partecipanti, i questionari archiviati sono 32 su 37 (86% di copertura). Di fatto hanno risposto tutte le persone che hanno portato a termine l'esperienza. I dati raccolti evidenziano che gli incontri hanno permesso ai partecipanti di conoscersi meglio, di considerare maggiormente le ragioni dell'altro, in termini personali e di ruolo organizzativo. Il tutto ha contribuito ad avviare una serie di dinamiche relazionali positive, che hanno favorito la realizzazione delle attività. L'attività dei Circoli è stata anche un'esperienza formativa, sul piano del sapere, del saper fare e del saper essere. Ci potrebbero essere, in aggiunta, delle ricadute positive anche nel contesto di lavoro che non si possono al momento valutare.

Accanto a queste considerazioni generali se ne presentano di seguito altre più dettagliate. Il primo grafico presentato di seguito raccoglie gli item che si riferiscono all'efficacia della metodologia di lavoro. I dati sono stati raccolti attraverso l'utilizzo di una scala Likert con valori crescenti da 1 (valutazione negativa) a 4 (valutazione positiva). In quest'ottica la soglia di soddisfazione è rappresentata dai valori che superano il 2,50, ovvero la metà della scala utilizzata. Tutti gli item si posizionano ampiamente al di sopra di tale valore, la valutazione dei partecipanti è pertanto positiva rispetto a:

- la capacità del metodo di far emergere le opinioni di tutti i componenti del gruppo;
- la congruità degli incontri rispetto al numero complessivo e alla durata;
- il raggiungimento degli obiettivi.

La metodologia dei Circoli

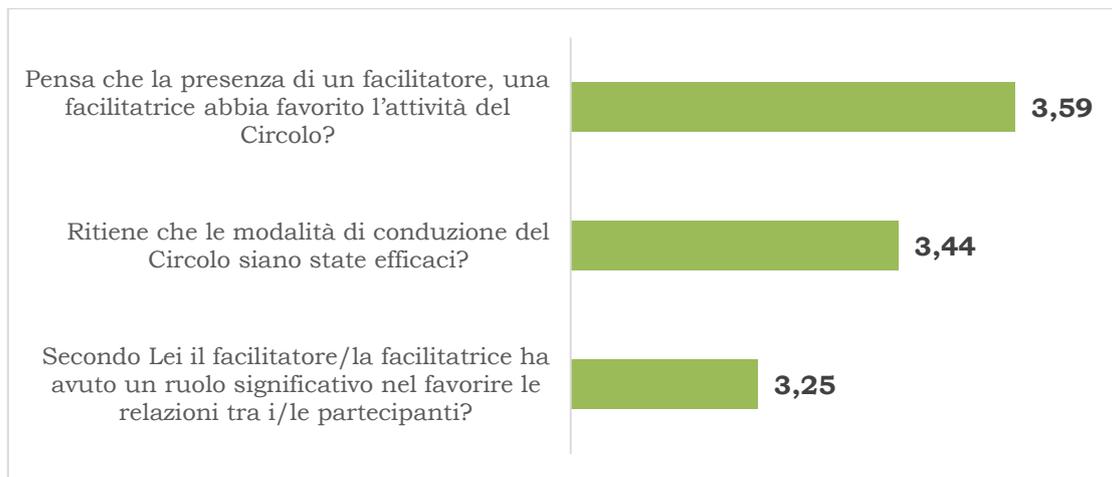


Le opinioni degli intervistati confermano quanto anticipato nel paragrafo precedente rispetto al ruolo dei facilitatori e delle facilitatrici. Il parere delle persone che hanno lavorato all'interno del Circolo è che l'attività di facilitazione (cfr. grafico successivo) sia stata in grado di:

- favorire l'attività complessiva;
- essere efficace;

- incidere sullo sviluppo di relazioni positive nell'ambito del percorso di lavoro.

Il ruolo dei facilitatori e delle facilitatrici



Le risposte in merito all'utilità del Circolo (cfr. grafico successivo) evidenziano la capacità di incidere su dinamiche relazionali (8 risposte su 32) e di analisi organizzativa (5 risposte su 32), delineando, altresì, una potenzialità del modello di influire positivamente sulla cultura organizzativa (14 su 32).

L'utilità del Circolo per la sede di riferimento

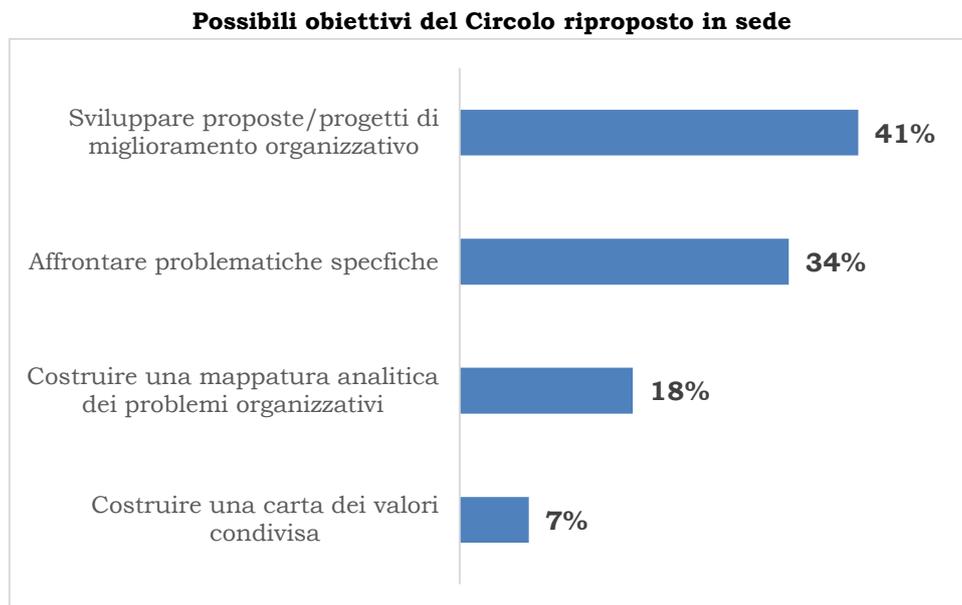


Di sicuro interesse anche le idee che i partecipanti hanno rispetto a una possibile evoluzione dell'esperienza, qui riportati rispetto a 3 ambiti:

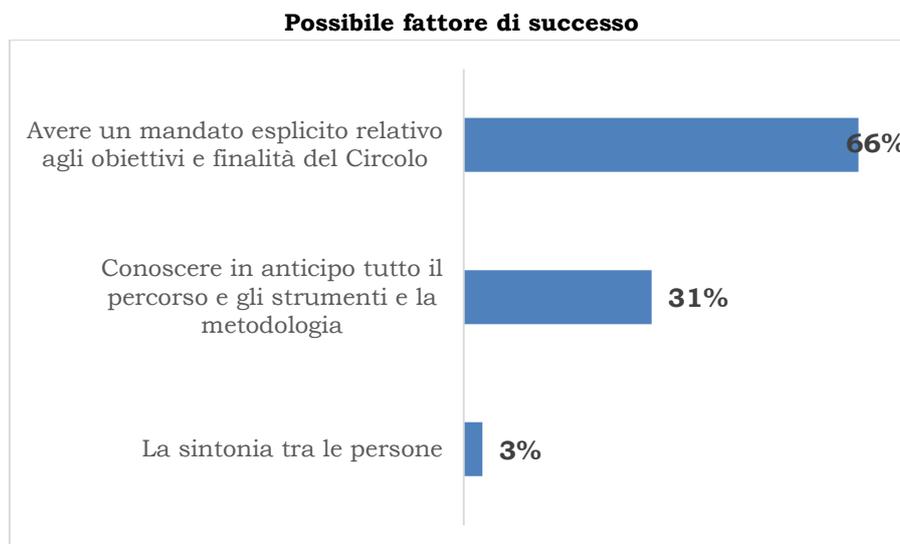
- gli obiettivi di una possibile futura esperienza;
- i fattori di successo;
- la costituzione dei gruppi.

Innanzitutto (cfr. grafico successivo), più del 40% degli intervistati crede che il Circolo dovrebbe avere un obiettivo connesso all'elaborazione di progetti e proposte di miglioramento, a testimonianza che la *vis* progettuale del modello è stata percepita in

maniera chiara dai componenti dei diversi gruppi, così come la possibilità di analizzare problematiche più specifiche a fronte di un mandato esplicito.



Tra i fattori di successo per esperienze future (cfr. grafico successivo), i partecipanti indicano i 2 che, probabilmente, hanno percepito come meno presenti nel percorso realizzato. Il primo si riferisce all'esigenza di avere un mandato chiaro entro cui operare, il secondo è ancorato alla necessità di un quadro esaustivo del percorso di lavoro che, per scelta metodologica, è stato approfondito di volta in volta dai facilitatori e dalle facilitatrici.

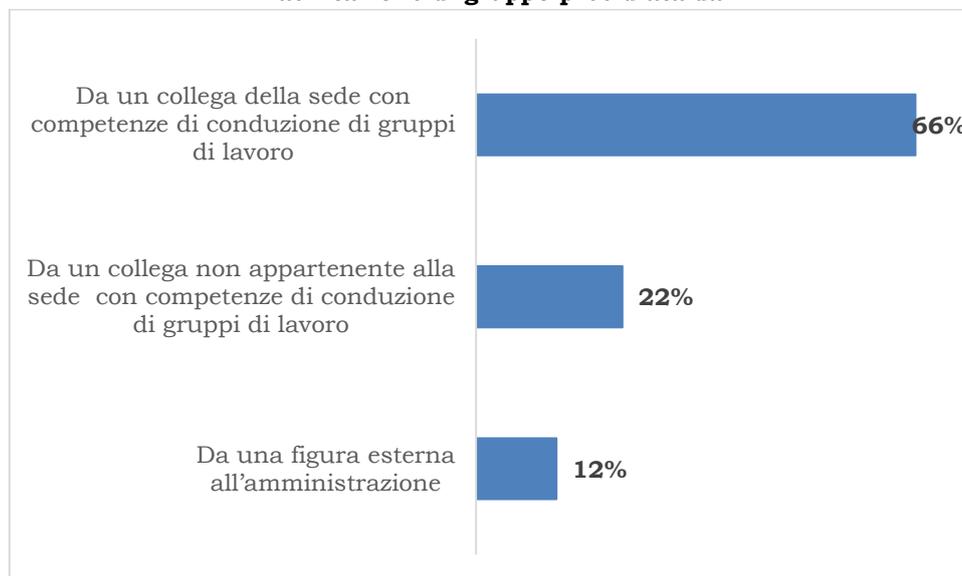


In merito alla costituzione dei gruppi e agli incontri, il feedback dei partecipanti consente di estrapolare altre considerazioni di interesse.

Il primo focus riguarda la facilitazione dei gruppi (cfr. grafico successivo). I 2/3 delle persone che hanno risposto al questionario pensa che, anche in futuro, il presidio di

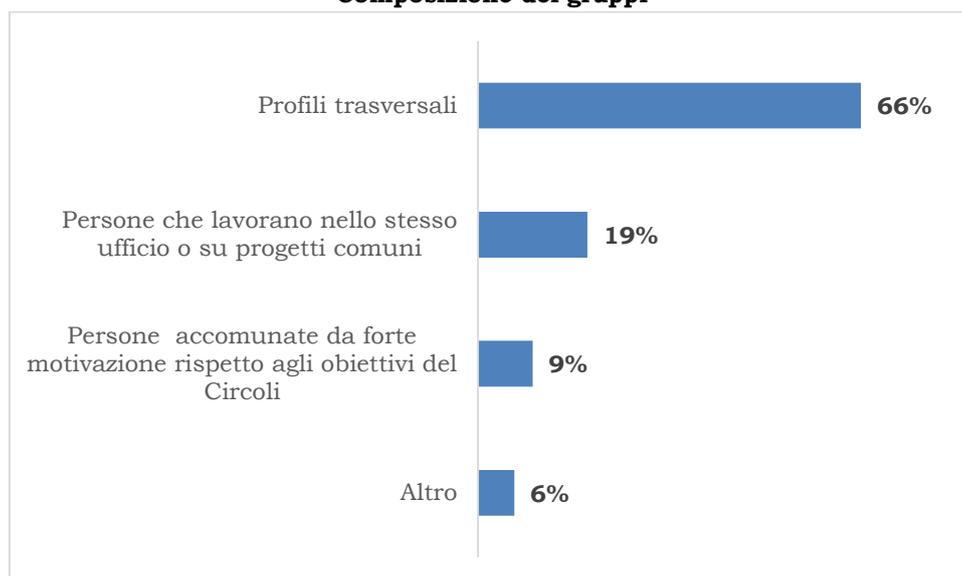
questa funzione debba essere lasciata a componenti interni alla sede. Questi dati rappresentano un'importante conferma rispetto alla scelta di scommettere su risorse interne all'INFN e sull'efficacia delle azioni formative di supporto.

Facilitazione di gruppo presidiata da

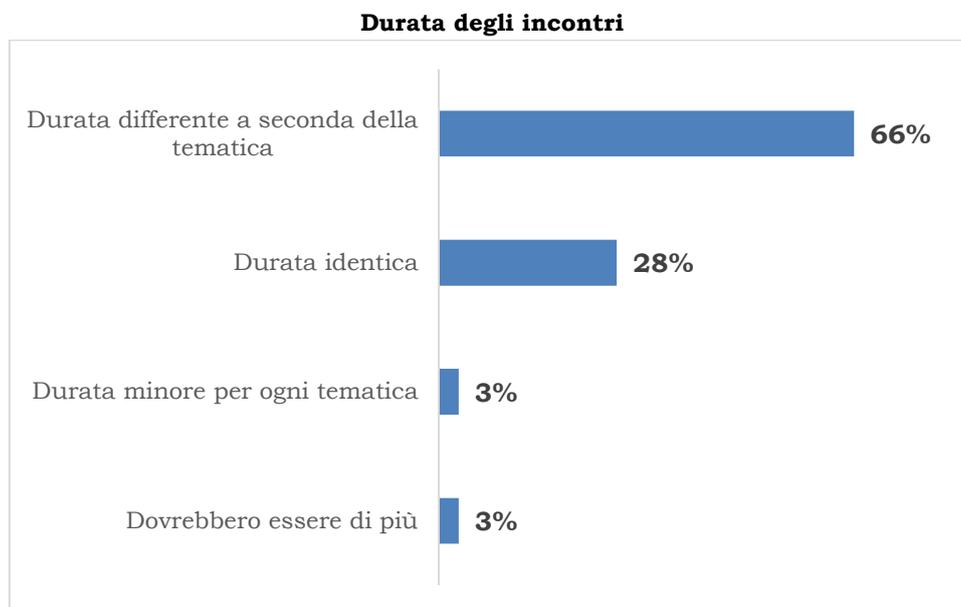


La composizione trasversale del gruppo è quella più presente nelle opinioni dei partecipanti (cfr. grafico successivo). Tale visione è coerente con l'idea di un gruppo che lavori su tematiche specifiche e con un obiettivo chiaro. Il Circolo è uno spazio multidisciplinare e multiprofessionale, un luogo di lavoro in cui persone che hanno esperienze e funzioni diverse provano a costruire in maniera condivisa percorsi di sviluppo organizzativo. Si tratta di una caratteristica peculiare che rappresenta il suo principale punto di forza. Le opinioni dei partecipanti appaiono in linea con questa visione.

Composizione dei gruppi



Per quanto concerne la durata delle singole riunioni (cfr. grafico successivo), uno sviluppo futuro delle attività dovrebbe considerare una tempistica variabile in merito alle tematiche. Altre fonti informative (le schede compilate dai gruppi nell'ultimo incontro) hanno evidenziato inoltre che la fase iniziale (i primi due incontri dedicati al team building) è stata forse troppo lunga e ha sottratto spazio alla fase di progettazione conclusiva.



Il punto di vista dei facilitatori e facilitatrici

Il feedback per i facilitatori e le facilitatrici è stato raccolto con strumenti diversi rispetto ai partecipanti. In particolare, all'attività di valutazione è stato dedicato un apposito workshop.

L'incontro con i diversi team di facilitazione è servito per porre l'attenzione sui seguenti temi:

1. Punti di forza, criticità, rischi ed opportunità della metodologia proposta (Analisi SWOT).
2. Analisi del ruolo svolto dai diversi attori coinvolti nella realizzazione del percorso.
3. Ipotesi di sviluppo del modello.

Le mappe mentali

In merito al primo punto si è deciso di utilizzare come strumento di confronto le mappe mentali. I diversi facilitatori e facilitatrici sono stati chiamati ad elaborare la propria mappa mentale, articolando la loro visione rispetto ai punti di forza, criticità, rischi ed opportunità del modello dei Circoli. L'analisi complessiva dei diversi punti di vista consente di formulare alcune valutazioni di insieme.

Il metodo di lavoro contempla diversi punti di forza, legati a:

- la possibilità di mettere a fattor comune il contributo dei singoli, trasformando le differenze (di ruolo, di visione, ecc) in un punto di forza;
- l'opportunità per tutti di esprimere il proprio punto di vista, la metodologia riesce così a valorizzare le persone e il loro vissuto personale e professionale;
- la concretezza del percorso, rispetto agli output e le soluzioni elaborate;
- lo sviluppo di relazioni positive tra partecipanti e con il team di facilitazione;

- un approccio basato sulla facilitazione dei gruppi che consente un confronto di pari livello, stimola la creatività, favorisce la condivisione delle esperienze, delle soluzioni, del malessere.

L'analisi SWOT restituisce una fotografia molto minuziosa in merito a ciò che ha funzionato o meno della metodologia che caratterizza il modello dei Circoli di ascolto organizzativo.

Le criticità si raggruppano rispetto ai seguenti ambiti tematici:

- il nome "Circoli", la durata e il numero complessivo degli incontri, in alcuni casi il numero dei partecipanti che rende difficile la gestione delle riunioni;
- le relazioni del direttore con il Circolo, rispetto alle fasi di avvio e al mandato assegnato e il rapporto in corso d'opera con i facilitatori e le facilitatrici;
- la necessità di avere maggiore formazione e accrescimento delle competenze per tutte le componenti del Circolo (vertice della struttura, team di facilitazione, partecipanti);
- aspetti connessi alla costituzione del gruppo, che necessita di scelte chiare rispetto agli obiettivi da raggiungere, le persone da coinvolgere, l'individuazione delle figure di facilitazione;
- l'importanza di chiarire il percorso nel suo complesso, soprattutto andrebbero esplicitati gli impegni che ogni attore dovrebbe assumersi per il successo dell'iniziativa;
- le difficoltà che emergono al termine degli incontri in merito all'adozione degli interventi di miglioramento e la prosecuzione dell'iniziativa nella sede.

I punti di forza del modello si possono riassumere secondo questa prospettiva:

- le persone, nonché il vissuto e le esperienze di ciascuno, vengono costantemente valorizzate;
- tutti sono rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi;
- il confronto è sempre alla pari;
- si percepisce la possibilità di realizzare qualcosa di concreto in termini di analisi e di proposte di miglioramento, grazie all'utilizzo di strumenti di sintesi per le diverse riunioni;
- ci si focalizza in maniera efficace sui diversi temi oggetti del percorso;
- la diversità di ruolo/funzione viene vissuta come un valore;
- tra partecipanti e i facilitatori e le facilitatrici si genera un clima relazionale positivo;
- il metodo favorisce la creatività.

Le opportunità percepite sono:

- l'opportunità di utilizzare uno strumento nuovo che può favorire un cambiamento culturale ed organizzativo;
- il modello, basato sull'ascolto, può portare a un miglioramento delle condizioni lavorative ma altresì del benessere e del clima lavorativo;
- la metodologia favorisce una crescita personale e in termini di gruppi professionali e di lavoro.

Sono presenti anche dei rischi collegati alla diffusione e alle proposte elaborate dai Circoli:

- se il modello non si diffonde nella sede, il problema è l'autoreferenzialità e la possibile non rappresentatività delle idee elaborate dal gruppo;
- se le soluzioni non vengono adottate, in tutto o in parte, l'effetto potrebbe essere un aumento di sfiducia nei confronti dell'organizzazione, dei cambiamenti futuri con conseguente accrescimento della demotivazione.

Fatta questa prima disamina, ai facilitatori e alle facilitatrici è stato, successivamente, chiesto di restituire la loro visione su come i diversi attori coinvolti nei circoli hanno vissuto la realizzazione del percorso durante le diverse fasi. Tale scelta è stata adottata in quanto i diversi team di facilitazione rappresentano il punto di unione del modello, relazionandosi con i partecipanti, il vertice della struttura, il Comitato di pilotaggio.

Le mappe empatiche

L'analisi del ruolo svolto dai diversi attori è stata realizzata attraverso l'utilizzo delle mappe dell'empatia, uno strumento che aiuta a calarsi nei panni di altri per comprendere meglio i diversi punti di vista, le modalità di azione, i fattori e gli elementi che influenzano l'agire dei singoli.

I team hanno elaborato 3 mappe empatiche, riferite ai partecipanti, ai direttori e ai facilitatori e alle facilitatrici, individuando per ognuno:

- cosa fa durante la realizzazione delle attività,
- quali sono le emozioni che vive,
- chi lo influenza nelle scelte,
- cosa gli piace,
- cosa non gli piace.

Le informazioni sono state raccolte rispetto a 3 momenti:

- le fasi che precedono l'avvio degli incontri,
- la realizzazione degli incontri previsti,
- la fase post incontri.

Le schede sono riportate nelle pagine successive. I diversi team sono dovuti arrivare a un punto di intesa che ha portato a definire l'idealtipo di ciascuna figura di riferimento, eliminando atteggiamenti, comportamenti e altri fenomeni poco presenti nel contesto attuativo del progetto.

L'analisi di insieme (le singole schede relative a partecipanti, direttore e facilitatori e facilitatrici sono consultabili di seguito) che ne viene fuori è molto interessante, poiché consente di comprendere come sono vissuti i Circoli all'interno delle diverse sedi e, secondo questa prospettiva, vengono nelle pagine successive presentati.

L'avvio delle attività

La strutturazione del Circolo nella sede è una fase molto complessa. Il Direttore è chiamato a una mediazione articolata con i diversi stakeholders del Progetto. È interessato all'iniziativa ma ha anche alcune preoccupazioni rispetto a possibili interferenze esterne. In generale non trova una sede particolarmente ricettiva.

L'iniziativa è vissuta con un certo scetticismo all'interno della sede e tutti e 3 le tipologie di attori vivono questa fase con ansia e preoccupazione, pur svolgendo le funzioni assegnate, legate alla costituzione dei gruppi (il direttore), la partecipazione agli interventi formativi (i facilitatori e le facilitatrici), la conoscenza generale del modello (i partecipanti). È evidente che questa fase è molto critica, non a caso i direttori non

sempre riescono a formare un gruppo tramite adesione spontanea e devono ricorrere a un reclutamento.

La fase di realizzazione

In questa seconda fase le pressioni sul direttore sono meno rilevanti. Il metodo apre la strada alla collaborazione, per i partecipanti le perplessità diminuiscono, la curiosità aumenta, le persone collaborano, sono propositive, si confrontano con gli altri, si sentono utili.

Il peso del percorso grava, tuttavia, sulle spalle dei facilitatori e delle facilitatrici, che in questa fase, se da un lato iniziano ad essere soddisfatti poiché vedono il gruppo crescere, dall'altro continuano ad avere un po' d'ansia, sono in parte stressati dall'attività di conduzione, hanno timore che l'esperienza si concluda senza risultati significativi.

È chiaramente il giudizio esterno (riferito agli altri dipendenti della sede) il fattore discriminante. Lo soffrono tutte e 3 le categorie e forse, in questa fase, hanno anche pochi elementi per spiegare cosa stanno facendo.

La fase post realizzazione delle attività

Al termine del percorso team di facilitazione e partecipanti sono soddisfatti del lavoro realizzato.

L'ansia scompare e non appartiene più alla sfera emozionale del team di facilitazione, i componenti si sentono appagati per la crescita professionale, per aver saputo gestire la novità, per aver inciso sulle relazioni tra le persone. In questo sono accomunati con i partecipanti ed entrambi hanno la percezione di aver raggiunto gli obiettivi proposti dal percorso.

C'è preoccupazione, tuttavia, per ciò che avverrà: come accoglierà la sede le proposte? Verranno realizzate? Ci sarà un dopo?

Anche per il Direttore questa fase non è di facile gestione, c'è necessità di un feedback alla struttura e verso l'esterno, con conseguenti commenti sui risultati raggiunti, c'è da comprendere quanto e come sono realizzabili le azioni. In sintesi, c'è da capire come non disperdere le esperienze, tenendo conto delle diverse aspettative e interessi degli stakeholders.

Da questa rappresentazione di sintesi, rispetto alle modalità con cui nelle diverse sedi si vive il ciclo di vita del Progetto Circoli di ascolto organizzativo, è evidente che esistono ambiti di miglioramento rispetto allo sviluppo e realizzazione delle attività, possibili sia con alcune evoluzioni del modello, sia attraverso un potenziamento delle attività di supporto e affiancamento. Questi aspetti saranno trattati nel paragrafo successivo.

Su questo punto, tuttavia, si sono espressi anche i facilitatori e le facilitatrici.

Brainstorming e metaplan

La raccolta dei loro pareri è avvenuta in due momenti tra loro collegati.

In primo luogo, con la logica del brainstorming, ogni partecipante ha ipotizzato le sue proposte rispetto a possibili evoluzioni del modello, articolandole rispetto alla fase pre, in itinere e post realizzazione del percorso.

Di seguito, attraverso una discussione di gruppo, si è provveduto a sintetizzare il complesso

delle soluzioni prospettate dai singoli facilitatori e dalle singole facilitatrici in un unico prodotto.

Le proposte formulate sono di assoluto rilievo e, la maggior parte, sono state tenute in considerazione per perfezionare l'impianto. La sintesi delle proposte avanzate è riportata nella tabella disponibile nella pagina successiva.

PARTECIPANTE

COSA FA	EMOZIONI	CHI LO INFLUENZA	COSA GLI PIACE	COSA NON GLI PIACE
<ul style="list-style-type: none"> Ascolta la presentazione dei Circoli di ascolto Si informa Parla con gli altri componenti del gruppo Aderisce al Circolo 	<ul style="list-style-type: none"> Curiosità Ha aspettative Scetticismo Senso di forzatura Ha paura del giudizio degli altri, di dire le cose che pensa, delle eventuali ritorsioni e di perdere tempo Paura di essere manipolati 	<ul style="list-style-type: none"> Le informazioni che riceve sul progetto I colleghi (pari) Il direttore e i superiori I facilitatori/facilitatrici Il pregiudizio culturale 	<ul style="list-style-type: none"> Vivere un'esperienza che arricchisce post L'idea di essere parte di un gruppo Un luogo di espressione e di ascolto protetto e garantito Essere chiamati a partecipare "selezionati" 	<ul style="list-style-type: none"> Il nome del Circolo Essere sotto i riflettori L'ironia dei colleghi Ricevere informazioni incomplete Aumentare il carico di lavoro
<ul style="list-style-type: none"> Collabora Partecipa con spirito critico (avvocato del diavolo) Si lascia coinvolgere Cerca di rispettare la mappa dei comportamenti Si confronta con gli altri 	<ul style="list-style-type: none"> Ispirato Propositivo Si sente importante e utile Curiosità Dovere Orgoglio Disorientamento 	<ul style="list-style-type: none"> La collaborazione degli altri partecipanti Gli altri componenti del gruppo e la gente al di fuori del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> La condivisione delle idee e il rispetto del gruppo Appartenenza al gruppo Sentire di contare qualcosa Che il lavoro trovi compimento Migliorare le relazioni Essere ascoltato Lavorare sui problemi 	<ul style="list-style-type: none"> Prendere gli impegni ed assumersi le responsabilità La poca concretezza La lunghezza di alcuni incontri Il giudizio esterno Fare un lavoro vanificabile
<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio Esecuzione dell'impegno preso Collabora con i facilitatori Si impegna nelle azioni dando il proprio apporto 	<ul style="list-style-type: none"> Soddisfazione Entusiasmo Fiducia nella realizzazione dei progetti Sollievo lavoro finito Lutto per scioglimento del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> Principalmente i componenti del gruppo I risultati 	<ul style="list-style-type: none"> Vivere un'esperienza che arricchisce Possibilità di cambiare le cose Riconoscimento Efficacia La realizzazione degli obiettivi proposti I rapporti umani che ha stabilito 	<ul style="list-style-type: none"> Eventualità non si sia inciso in maniera reale e duratura nella sua vita privata e professionale Che tutto sia finito

Prima dell'avvio degli incontri

Durante gli incontri

Dopo la conclusione del Circolo

DIRETTORE

COSA FA	EMOZIONI	CHI LO INFLUENZA	COSA GLI PIACE	COSA NON GLI PIACE
<ul style="list-style-type: none"> È preoccupato per il benessere organizzativo (da un punto di vista normativo) Indice riunione del personale per informare sui Circoli di ascolto Aderisce in maniera convinta Decide la tipologia di Circolo Cerca partecipanti s base volontaria, aspetta e poi precetta Ha un suo obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> Paura Ansia Timore Desidera delegare la progettazione di azioni di miglioramento Si compiace di aver soddisfatto il CUG 	<ul style="list-style-type: none"> Ottenere soluzioni a “buon mercato” Ascoltare Il CUG e la Giunta La normativa La Consigliera di fiducia Pregiudizio culturale Le sue idee Il consulente di Progetto Quello che pensa la gente 	<ul style="list-style-type: none"> Assecondare ed evitare il conflitto Far bella figura Possibilità di conoscere meglio i suoi dipendenti Disponibilità del team di facilitazione Trovare adesioni e personale potenzialmente interessato 	<ul style="list-style-type: none"> Persone che si rifiutano di fare il facilitatore Scetticismo e criticismo nei confronti dell’iniziativa Interferenze esterne Imporre le proprie decisioni Rischio Fare brutta figura Strumento imposto dall'esterno Tutto ciò che esula dal suo schema mentale
<ul style="list-style-type: none"> Segue i lavori del Circolo Ascolta e sostiene Incontro con i facilitatori 	<ul style="list-style-type: none"> Soddisfazione Perplessità ed imbarazzo Paura di quello che comincia a dire la gente Curiosità, sollievo, fastidio 	<ul style="list-style-type: none"> Il Board Le idee di chi stima Osservazioni in sezione e relazione con il team di facilitazione 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi fatta dei problemi Risolvere Sapere cosa accade Serietà dei partecipanti Lo spirito di gruppo che si crea Aumento della collaborazione tra il personale Migliorare il suo rapporto on il personale 	<ul style="list-style-type: none"> Che le attività si interrompano o durino troppo Non controllare le attività Ascoltare le insoddisfazioni Conflitto Il contrasto
<ul style="list-style-type: none"> Sceglie tra diverse esigenze Si impegna per attuare tutti gli obiettivi Sollecita report Calendarizza seminario in Consiglio di sezione Supporta economicamente le decisioni 	<ul style="list-style-type: none"> Sollievo per il lavoro finito Imbarazzo, fastidio Insofferenza Curiosità Soddisfazione 	<ul style="list-style-type: none"> Output trasmesso all'esterno Feedback sulla struttura Le sue possibilità decisionali I commenti che riceve 	<ul style="list-style-type: none"> Sapere che il Circolo è stato fatto Portare a casa i risultati positivi del Circolo Soddisfazione collaboratori Proposte che lo aiutano Concretezza Rafforzamento del suo ruolo 	<ul style="list-style-type: none"> Lasciare irrisolte le problematiche Recriminazioni Pretese aspettative Alcune azioni che gli creano problemi

- Prima dell'avvio degli incontri
- Durante gli incontri
- Dopo la conclusione del Circolo

FACILITATORI/FACILITATRICI

COSA FA	EMOZIONI	CHI LO INFLUENZA	COSA GLI PIACE	COSA NON GLI PIACE
<ul style="list-style-type: none"> • Parla con il Direttore • Studia il gruppo • Parla con gli altri facilitatori • Immagina • Pubblicità positivamente il Circolo • Legge la Guida • Si informa • Cerca di immaginarsi cosa lo aspetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo • Gratificazione • Diffidenza • Ansia • Perplexità • Curiosità • Dubbio • Autostima 	<ul style="list-style-type: none"> • La Guida • Pregiudizio • Direttore • Colleghi • Esperienza personale • Quello che sente • Esperienze pregresse 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettersi in gioco • Fare qualcosa di nuovo e di diverso • Metodo • Possibilità offerta • Attenzione alle persone • Opportunità di applicare il metodo in contesti diversi • Formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Il nome • Pregiudizio e dubbi della gente • Veder aumentare il carico di lavoro • Possibilità di fallire e fare una figuraccia • Pressioni esterne • Incertezza sull'efficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Ascolta, riassume, schematizza, media • Salti mortali per coniugare questo impegno con gli altri • Accoglie le idee e le persone • Si confronta con gli altri facilitatori • Parla con il Direttore 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Ansia • Empatia • Affezione • Sorpresa • Soddisfazione e appagamento • Timore 	<ul style="list-style-type: none"> • Emozioni dei colleghi • Fatica • Umore • Istinto • Direttore • La Guida • I consigli dell'altro facilitatore • Sè stesso 	<ul style="list-style-type: none"> • L'evoluzione del percorso • Partecipazione • Lo spirito di gruppo che si instaura • La complicità • Condivisione • Interazione con i partecipanti • Ascoltare, guardare e sentire • Efficacia, contenuto energia ed entusiasmo del gruppo • Poter essere d'aiuto a livello personale e alla vita della sede • Creare/Migliorare i rapporti con gli altri • Confronto con il consulente e altri Circoli 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress e carico di lavoro • La non puntualità • Dover essere neutrali • Dover gestire molte situazioni critiche senza una preparazione specifica • Atteggiamento ostili o scarsamente collaborativi • Possibili atteggiamenti non rispettosi • L'incostanza dei partecipanti • Incastrare tutti gli impegni
<ul style="list-style-type: none"> • Parla con il Direttore • Monitora le azioni • Racconta alla sede 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgoglio • Sollievo • Tristezza perché finito • Soddisfazione e sorpresa • Parziale delusione • Gioia per il feedback dal gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback dei partecipanti • Risultati ottenuti • Applicabilità delle azioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuovi stimoli • Crescita professionale • Raggiungere dei risultati concreti • Rapporti personali • Novità • Diversità • Prospettiva di sviluppo • Esperienza nel complesso • Nuovi rapporti tra i partecipanti • Buona risposta dei partecipanti • Condividere l'esperienza • Confronto e sintesi dei risultati e del percorso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di manutenzione del gruppo e monitoraggio delle attività • Timore che il percorso si areni • Scarsa attenzione sul Progetto • Distanza del management • Atteggiamento critico del Consiglio • Depotenziamento • Incertezza del dopo • Non rispettare gli impegni • Pregiudizio

Prima dell'avvio degli incontri

Durante gli incontri

Dopo la conclusione del Circolo

PROPOSTE DI SVILUPPO DEL MODELLO

FASE DI AVVIO

COMUNICAZIONE

- Realizzare in sede un Consiglio di sezione o laboratorio dedicato al Circolo con 1a partecipazione dei facilitatori e facilitatrici e dei partecipanti
- Creare una procedura per la maggior diffusione delle informazioni
- Prevedere un incontro tra CUG/Consigliera/Partecipanti/Team facilitazione
- Creare depliant e strumenti informativi
- Spiegare in maniera approfondita ai partecipanti l'articolazione e i contenuti di tutto il percorso

FORMAZIONE

- Istituire percorsi formativi per Direttori e partecipanti e figure apicali della sede
- Prevedere momenti di formazione congiunta Direttori con facilitatori e facilitatrici
- Ampliare le azioni volte a costruire una comunità di pratica dei facilitatori e delle facilitatrici

COSTITUZIONE DEL GRUPPO

- Cambiare nome al "Circolo" valorizzando la funzione di sviluppo organizzativo
- Fare una call per selezionare i facilitatori e partecipanti
- Costruire i gruppi di concerto tra facilitatori e direttori
- Esplicitare le responsabilità di ognuno
- Assegnare un mandato chiaro
- Limitare il gruppo a 8-9 partecipanti
- Stabilire criteri di partecipazione (se 1 manca x tot volte...)

FASE DI REALIZZAZIONE

COMUNICAZIONE

- Ridurre gli adempimenti formali per i facilitatori e le facilitatrici
- Prevedere momenti di feedback tra direttori (magari attraverso un collegamento informatico)
- Prevedere un incontro con il Consiglio di sezione o laboratorio per aggiornare sullo stato dell'arte
- Rivedere la tempistica degli incontri
- Prevedere momenti di confronto strutturato con il direttore per aggiornarlo sullo sviluppo del percorso in sede

FORMAZIONE

- Intensificare gli incontri di formazione in itinere
- Lavorare sulle competenze dei partecipanti
- Utilizzare giochi di ruolo nel primo incontro
- Anticipare il secondo incontro e posporre il quinto

GESTIONE DEGLI INCONTRI

- Possibilità di utilizzo di facilitatori di altre sedi
- Flessibilità sulla durata degli incontri
- Ridurre il numero degli incontri
- Usare 3 facilitatori per sede
- Farsi supportare dai partecipanti per la compilazione degli output
- Maggior discrezionalità del facilitatore nella gestione degli strumenti pur nel rispetto assoluto del metodo
- Ridurre il numero degli incontri
- Prevedere dei feedback intermedi, con una breve valutazione al termine di ogni incontro
- Alleggerire il carico emotivo dei facilitatori/trici
- Non avere subito informazioni sul questionario di valutazione compilato dai partecipanti

FASE POST

COMUNICAZIONE

- Presentare in consiglio di sezione i risultati
- Creare una procedura per la presentazione dei risultati raggiunti
- Presentare l'attività del Circolo a tutto il personale con intento di trasparenza e coinvolgimento

FAVORIRE L'ADOZIONE DEGLI INTERVENTI

- Prevedere budget aggiuntivi per favorire la realizzazione di alcune azioni particolarmente significative
- Prevedere un incontro tra Direttore e Comitato di pilotaggio per concertare la fase attuativa
- Monitorare l'attuazione del piano di miglioramento
- Incontri mensili facilitatori/direttore per seguire lo sviluppo del piano di miglioramento

FACILITARE LA PROSECUZIONE DEI CIRCOLI

- Creare Circoli su macroproblemi evidenziati dalle precedenti esperienze
- Continuare a prevedere azioni formative per i facilitatori e facilitatrici
- Prevedere attività post Circolo che mantengano la coesione del gruppo creato
- Supportare le sezioni che hanno concluso il percorso

Il punto di vista dei Direttori

Le opinioni dei Direttori in merito all'esperienza dei Circoli di ascolto organizzativo consentono di focalizzare l'attenzione su:

1. Le finalità con cui è nata l'iniziativa nelle singole sedi;
2. una valutazione sugli output prodotti e i risultati raggiunti;
3. le prospettive di sviluppo dei Circoli nella sede e più in generale dell'Istituto.

In 3 sedi su 4, i Direttori hanno deciso, una volta selezionati, di utilizzare il modello per provare a rispondere principalmente a problematiche di tipo organizzativo e relazionale, in una sede, invece, attraverso questo metodo di lavoro si è cercato di migliorare il benessere dei dipendenti della sezione.

Per la scelta dei team di facilitazione, le figure di vertice hanno utilizzato le indicazioni di massima del Comitato di pilotaggio, utilizzando i facilitatori e le facilitatrici, con approcci differenti, anche per la costituzione dei gruppi di lavoro.

Questo quanto emerge in merito alla valutazione dei risultati e degli output:

- al termine del percorso i Direttori pensano che gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti, sebbene in 2 sedi tale raggiungimento è reputato solo parziale;
- tutti hanno visionato i principali output dei Circoli;
- c'è uniformità di vedute anche sugli obiettivi di miglioramento (Albero degli obiettivi), considerato da tutti un prodotto molto utile;
- la metà ritiene rilevante anche la mappatura dei problemi (Albero dei problemi);
- un solo Direttore, l'unico partecipante, riconosce un importante valore anche alle soluzioni di miglioramento.

Questa differenza di vedute si ripropone anche rispetto all'utilità del Circolo a seguito della realizzazione delle attività. Chi non ha partecipato direttamente agli incontri pensa che sia uno strumento capace soprattutto di migliorare il clima organizzativo e le relazioni tra le persone, chi ha partecipato ritiene che grazie a questo modello si possa ottenere soprattutto un quadro articolato delle problematiche organizzative.

In merito alle prospettive di sviluppo i Direttori credono che:

- rispetto alla propria sede, in futuro utilizzeranno ancora l'impianto dei circoli, sebbene la metà immagina di proseguire attraverso un'elaborazione autonoma del percorso;
- rispetto all'Istituto, la metodologia possa essere estesa anche in altre sezioni, la maggioranza immagina attraverso il supporto del Comitato di pilotaggio.

Nella tabella successiva sono riportate, in ultimo, le considerazioni positive e negative rispetto all'esperienza.

Aspetti negativi	Aspetti più positivi
<ul style="list-style-type: none">- Chiedere cose poco realistiche da applicare- La difficoltà a fine Circolo di ottenere risultati dalle azioni proposte.- Difficoltà a coinvolgere persone con elevate qualifiche e livelli nel Circolo- Alcuni componenti del Circolo si sono	<ul style="list-style-type: none">- L'analisi dettagliata degli aspetti della vita di una sezione che possono essere discussi insieme e migliorati- Aver superato lo scetticismo iniziale, più o meno forte, e aver seguito con le indicazioni dei facilitatori la procedura

rifiutati di proseguire con gli incontri o li hanno frequentati in maniera saltuaria

proposta. È servito a rafforzare la coesione del gruppo.

- Un reale clima di collaborazione tra facilitatori, partecipanti e tutti i dipendenti
- La volontà soprattutto dei più giovani di affrontare e risolvere i problemi organizzativi e relazionali.

Valutazione di insieme

Le differenti forme di valutazione evidenziano considerazioni lusinghiere sul metodo, sulla sua capacità di mettere le persone al centro del processo di evoluzione organizzativa, sull'importanza della facilitazione dei gruppi e l'efficacia dell'approccio proposto, che risulta concreto e in grado di favorire creatività e contributo dei singoli. In conclusione, si può certamente dire che anche questa seconda tornata ha portato risultati positivi.

Al termine di questa seconda tornata, ad ogni modo, con un quadro più ampio e chiaro è possibile formulare alcune integrazioni al modello, descritte in maniera più puntuale nelle pagine seguenti.

4. Le prospettive di sviluppo

Le prospettive di sviluppo del modello sono molteplici e in questo paragrafo vengono strutturate in un ordine logico. Al momento vengono delineate le linee guida di evoluzione del modello, demandando alla progettazione operativa la scelta sulle diverse soluzioni.

Il primo elemento che appare imprescindibile è assegnare un **mandato esplicito rispetto agli obiettivi e finalità del percorso**. Si è già lavorato su questo versante ma per il prosieguo delle attività occorre sviluppare altre azioni e prodotti che consentano al gruppo di percepire sin dall'inizio in maniera esaustiva la mission e le finalità degli incontri.

Non è da scartare, a priori, l'ipotesi di individuare tale mandato attraverso strumenti, canali, modalità, che tengano conto delle priorità di sviluppo della sede, rendendo trasparente la scelta.

Il mandato esplicito può fornire sicuramente senso al lavoro delle persone e diminuire quelle fasi di scoramento iniziale. Le modalità di costituzione del gruppo e del team di facilitazione (su base volontaria o individuazione) sono secondarie rispetto alla chiarezza dell'obiettivo. Di sicuro un obiettivo più chiaro favorisce la partecipazione spontanea delle persone.

In secondo luogo, si valuterà la modifica del nome. L'idea è di porre maggiormente l'accento sulle caratteristiche del modello, che vuole essere uno spazio di sviluppo organizzativo, incentrato sull'ascolto reciproco e il contributo di tutte le componenti.

Altri interventi di sviluppo legati alla costituzione dei gruppi di lavoro riguarderanno:

- il **potenziamento delle attività di comunicazione e di supporto**. Tali proposte saranno rese più esplicite nella progettazione di dettaglio. L'idea è di creare una procedura per la maggior diffusione delle informazioni. Ad ogni modo fin da ora si

può esplicitare che i partecipanti avranno tutte le informazioni di dettaglio sul percorso e saranno utilizzati strumenti di diffusione all'interno della sede.

- Una **maggior chiarezza in merito agli impegni che ciascuna parte si assume** con l'adesione al percorso, poco chiari soprattutto per i partecipanti. Questi ultimi, infatti, non partecipano alle attività solo per formulare proposte ma per portare avanti in prima persona le soluzioni che propongono.
- La **riduzione del numero massimo di componenti**. I facilitatori e le facilitatrici non hanno competenze radicate nella conduzione dei gruppi, per cui chiedere di facilitare gruppi numerosi può acuire le difficoltà gestionali.

Altre modifiche saranno apportate relativamente alla metodologia di lavoro. Tali interventi si rendono necessari per ridurre il carico di lavoro e quello emotivo del team di facilitazione e per rendere più sostenibile la realizzazione del percorso. Questi i cambiamenti più rilevanti:

- Gli **incontri** saranno **ridotti** ed avranno una **durata variabile a seconda del tema**. L'obiettivo è di comprimere la durata complessiva degli incontri dagli attuali 4 mesi a un mese e mezzo, due mesi. Tale soluzione dovrebbe rendere più efficiente il percorso e, contemporaneamente, ridurre la pressione sui diversi attori in campo.
- Gli **strumenti di lavoro saranno modificati**, al fine di favorire una partecipazione più attiva dei componenti e ridurre l'onere per il facilitatore e la facilitatrice nella gestione dei singoli incontri. Si farà meno ricorso al cerchio e alla discussione di gruppo, ricorrendo maggiormente a raccogliere i contributi attraverso brainstorming e strumenti di sintesi.
- Verrà **potenziata la fase dedicata all'elaborazione di progetti di sviluppo organizzativo**. Le attività si connoteranno maggiormente per questa potenzialità, attraverso l'ampliamento del tempo dedicato alla progettazione di interventi e l'inserimento di strumenti che consentiranno di avere un feedback sulla fattibilità delle proposte di miglioramento.

Tutto questo non modificherà la filosofia di fondo del percorso, incentrato sulla centralità della persona.

Per quanto concerne la gestione in itinere del percorso, si prevede anche in questo caso di formalizzare alcune attività di comunicazione volte a favorire una diffusione all'interno della sede dello sviluppo delle attività.

Saranno realizzate altre azioni di affiancamento e supporto che, attraverso strumenti informatici, ridurranno gli adempimenti formali collegati alla condivisione degli output. In questo modo ci sarà più spazio per favorire azioni di networking tra i diversi team di facilitazione presenti sul territorio nazionale e per "istituzionalizzare" alcune buone pratiche realizzate nelle esperienze precedenti, come ad esempio la riunione tra facilitatori e facilitatrici prima degli incontri che, laddove utilizzata, ha permesso di gestire al meglio le attività.

Le variazioni al percorso descritte in precedenza dovrebbero garantire una maggior possibilità di realizzazione delle azioni di miglioramento. Ad ogni modo il Comitato di pilotaggio svilupperà azioni di monitoraggio, tese a raccogliere le buone pratiche e

comprendere le difficoltà di implementazione degli interventi per intervenire, in caso di richiesta, sulle azioni ostative. Un percorso più snello, più chiaro, modalità di gestione più semplici, dovrebbero consentire alle sedi di servirsi del modello ogni qual volta si manifesta un'esigenza organizzativa di sviluppo. Per tale ragione anche la replicabilità dell'esperienza dovrebbe essere maggiormente garantita.