



# REPORT

1



# SUI RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE



## Sommario

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Premessa .....                                                            | 4  |
| Introduzione .....                                                        | 8  |
| 1. I Circoli nell'INFN.....                                               | 10 |
| 2. Le azioni di supporto alla sperimentazione.....                        | 13 |
| 3. I principali risultati .....                                           | 14 |
| 4. Le prospettive di sviluppo .....                                       | 17 |
| Circolo di ascolto organizzativo - CNAF di Bologna.....                   | 19 |
| Circolo di ascolto organizzativo - INFN di Torino.....                    | 19 |
| Circolo di ascolto organizzativo - INFN di Napoli.....                    | 20 |
| Circolo di ascolto organizzativo - Laboratorio Nazionale Gran Sasso ..... | 21 |



## Premessa<sup>1</sup>

L'INFN è un ente di ricerca che fa della sperimentazione ed dell'innovazione la propria *mission* istituzionale.

Anche l'adozione di progetti innovativi volti al miglioramento del clima lavorativo, alla ricerca di un ambiente di lavoro sereno, nel quale i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza ed al reciproco rispetto, alla valorizzazione dell'apporto di tutti, in altre parole volti a migliorare il benessere lavorativo delle persone attraverso interventi sull'organizzazione, appare pienamente coerente con questa *mission*.

Ciò nella convinzione che un'organizzazione attenta non solo alla salute ed alla sicurezza, ma altresì al benessere in senso più ampio ed olistico delle persone che ivi operano è più efficace ed efficiente ed in definitiva maggiormente sana e produttiva.

Fin dal 2007 l' INFN, in accoglimento delle proposte della Consigliera di Fiducia e del CUG, ha investito in iniziative che avessero come finalità il miglioramento del clima lavorativo, a partire dal progetto “**Benessere Organizzativo e Management**”, conclusosi nel 2014.

La presente iniziativa dei circoli di ascolto organizzativo (**progetto Per...corsi di benessere**) è la naturale prosecuzione di tale progetto e rappresenta il suo completamento.

Il nuovo strumento si propone di superare le criticità organizzative, fra le quali quelle relative all'**equità** ed allo **stress lavoro correlato**, che l'analisi di clima aveva evidenziato, facendo leva sui punti di forza che erano emersi con chiarezza dalla stessa indagine: la presenza in Istituto di una **capacità di dialogo e di positiva interazione sia orizzontale, nell'ambito delle relazioni interpersonali fra colleghi, che verticale, fra management e personale dipendente.**

L'iniziativa si sostanzia nella costituzione **di circoli di ascolto organizzativo** in alcune strutture pilota particolarmente rappresentative, coordinati da un ottimo ed autorevole gruppo di pilotaggio, composto dalla Consigliera di fiducia e da tre componenti del CUG, ivi compresa la Presidente (M. Rosaria Masullo, Marino Nicoletto, Roberta Antolini), supportati da un esperto esterno di grande esperienza e competenza, il dr. Francesco Minchillo ed animati da facilitatori interni designati dai Direttori.

---

<sup>1</sup> A cura della Consigliera di Fiducia Avv. Marina Capponi



Gli **obiettivi** del progetto consistono nella sperimentazione nell'INFN della metodologia dei circoli di ascolto organizzativo che, con il costante monitoraggio del comitato di pilotaggio e con il contributo dei referenti facilitatori scelti dai Direttori fra il personale ed appositamente formati, raccolgono, attraverso un **percorso di coinvolgimento di gruppi di lavoratori e lavoratrici e modalità di ascolto periodiche e strutturate, le criticità concrete che emergono dal lavoro quotidiano, le approfondiscono e suggeriscono al management concrete ipotesi di soluzione ed azioni di miglioramento.**

I circoli attivati nella sperimentazione hanno avuto pertanto il mandato di: a) intercettare con un approccio analitico anche qualitativo i disagi e le criticità organizzative che si ripercuotono sul benessere lavorativo, già evidenziate sede per sede dall'analisi di clima; b) elaborarli secondo una metodologia scientificamente strutturata; c) individuare interventi locali di miglioramento organizzativo.

I principali punti di forza dell'iniziativa consistono nella partecipazione diretta e nella assunzione di responsabilità da parte del personale, nella sperimentazione ed acquisizione di una metodologia di *problem solving*, nella proposizione di momenti di ascolto costante e strutturato, nell'intervento capillare a livello locale attraverso la progettazione di interventi condivisi di miglioramento e nel sostegno continuo alla sperimentazione tramite il coordinamento ed il monitoraggio da parte della Consigliera e del CUG, nella sostenibilità e ripetibilità futura dell'iniziativa in tutte le sedi dell'Istituto.

La sperimentazione pilota ha previsto il coinvolgimento di quattro strutture che evidenziavano indicatori interessanti e che hanno dato la loro disponibilità : **Torino, CNAF, Laboratori del Gran Sasso, Napoli.**

La tempistica prevista è stata sostanzialmente rispettata: nel corso del 2015 sono stati effettuati gli incontri di formazione del gruppo di pilotaggio con l'esperto, nel settembre del 2015 sono stati designati i facilitatori da parte dei Direttori (3 per il Laboratorio del Gran Sasso, 3 per Torino, un facilitatore per Napoli ed uno per CNAF), sono stati selezionati e formati i partecipanti e si sono insediati i circoli, che hanno concluso gli 8 incontri previsti dal percorso nei tempi programmati ( a febbraio 2015).

Preme alla Consigliera ricordare nella presente premessa come il progetto, nella sua versione iniziale, prevedesse la costituzione di circoli di ascolto **in tutte le strutture dell'INFN**. L'iniziativa aveva incontrato significative resistenze da parte di molti Direttori, per la preoccupazione che il circolo di ascolto si ponesse come una ulteriore struttura organizzativa in interferenza con gli altri momenti di consultazione già istituzionalizzati in INFN. In particolare si temeva che la figura del facilitatore si sovrapponesse ad altre figure



rappresentative già presenti. Ciò ha reso necessario adattare il progetto alla dimensione di sperimentazione, con il coinvolgimento un numero limitato di sezioni, per saggiarne la compatibilità e la sostenibilità con l'organizzazione dell'Ente.

**I risultati dell'iniziativa dimostrano come tali preoccupazioni fossero assolutamente infondate.**

Il progetto non intendeva introdurre alcuna sovrastruttura istituzionalizzata, bensì proporre, più semplicemente, un modello di ascolto organizzativo scientificamente già testato con successo in altre Amministrazioni ed aziende. Si intendeva rendere fruibile una metodologia di *problem solving* molto sostenibile e flessibile (i circoli sono composti da un numero limitato di persone ed hanno un percorso temporale circoscritto) e per così dire *low cost*, dal momento che, espletata una iniziale necessaria formazione, il know how acquisito dai facilitatori e dai partecipanti è replicabile a cascata attraverso la trasmissione dell'esperienza e degli strumenti di lavoro elaborati, tra i quali una apposita guida.

Quanto alla figura del/della facilitatore/trice, essa ha il compito di accompagnare le attività del circolo secondo un percorso strutturato ed agevolare lo scambio fra i partecipanti, senza sostituirsi ad alcuna altra figura rappresentativa.

Si sottolinea come la scelta dei facilitatori da parte dei Direttori delle sedi interessate alla sperimentazione sia stata assolutamente oculata ed efficace.

Gli otto animatori (sei donne e due uomini) hanno svolto il proprio compito con serietà, competenza, spirito di servizio, collaborazione reciproca, hanno avuto una proficua interazione con i direttori, con il comitato di pilotaggio e con l'esperto esterno, dimostrando di aver compreso appieno i confini del loro mandato. Soprattutto non si sono minimamente evidenziati i rischi di interferenza con altre figure. Nello stesso tempo è stata confermata la bontà della scelta di investire su risorse interne all'INFN, che si sono dimostrate all'altezza delle aspettative.

Quanto al lavoro dei circoli, vi è a dire che dopo le iniziali diffidenze e difficoltà di avvio, legate alla novità dello strumento, l'iniziativa è proseguita non solo senza abbandoni o rinunce da parte dei partecipanti, ma con **entusiasmo e sentita partecipazione**. Una partecipazione così vivace che a volte gli stessi facilitatori hanno trovato laborioso contenere nei tempi stabiliti.

Appare importante sottolineare l'alto gradimento espresso attraverso un questionario da parte dei partecipanti, sia per l'attività del circolo, sia per la modalità di conduzione da parte dei facilitatori, sia per le proposte concrete che ne sono scaturite. Quindi la metodologia adottata è apparsa efficace ed adeguata.



L'iniziativa è risultata coerente con l'esperienza precedente: infatti in ogni sede è stata effettuata una disamina organizzativa di tipo qualitativo, riprendendo i dati dell'indagine di clima, sono state formulate proposte di miglioramento, è stata costruita una mappa di valori, sono state formulate idee di sviluppo e strutturazione dei Circoli.

I partecipanti sono stati invitati a costruire un "albero dei problemi" che, partendo dalle criticità già evidenziate dall'indagine di clima, si è posto come filtro più fine, che cogliesse la qualità della vita organizzativa locale e per processo di lavoro ed un "albero degli obiettivi" finalizzato ad azioni di miglioramento di tipo operativo, che coinvolgessero in maniera diretta i partecipanti.

Si segnala che alcune fra le azioni proposte dal personale sono già in atto.

Uno degli aspetti più significativi ed evocativi dell'iniziativa è la costruzione da parte dei partecipanti di un "**cerchio dei valori**" condiviso, una specie di Stella Polare che ha orientato l'attività dei circoli, dando significato più generale e di largo respiro alle azioni di miglioramento proposte. Il personale partecipante ha recuperato così nuova carica motivazionale ed uno spirito di appartenenza che in qualche caso risultava attenuato.

Il modello dei Circoli è apparso inoltre molto duttile e flessibile, per la sua adattabilità alle singole problematiche organizzative. Lo strumento può essere adottato in ogni tipologia di struttura, può coinvolgere persone appartenenti a diversi ruoli o che lavorano sugli stessi processi di lavoro, al di là della funzione o qualifica ricoperta e dell'unità organizzativa di riferimento, per analizzare le criticità presenti. I Circoli possono essere molto utili anche per sviluppare vere e proprie comunità di pratica, fornendo a ricercatori, tecnologici, tecnici e amministrativi uno strumento capace di focalizzare il gruppo sulle problematiche concrete e le possibili soluzioni, superando prassi spesso dispersive e difetti di comunicazione.

Al termine di questo percorso si può dire che l'INFN ha fatto proprio con successo, anche se limitatamente ad alcune sedi pilota, un metodo di lavoro utile per confrontarsi con le tematiche inerenti la **motivazione, l'ascolto, la valorizzazione**. Un modello che, se adeguatamente supportato e sviluppato, può favorire la nascita di percorsi di cambiamento e innovazione basati sul coinvolgimento delle risorse umane e sull'assunzione di responsabilità.

I Circoli di ascolto organizzativo possono rappresentare un'ottima leva per contribuire al miglioramento della vita organizzativa. Nel caso in cui l'INFN decidesse di continuare nel percorso di diffusione del modello, molti ne sarebbero i benefici, legati in primo luogo



ad un maggior coinvolgimento del personale, attraverso la valorizzazione degli individui, con un sicuro impatto positivo sulla motivazione al lavoro.

Senza trascurare il fatto che questo metodo potrebbe consentire l'elaborazione di soluzioni concrete capaci di rispondere alle criticità organizzative e relazionali.

Si ricorda come l'andamento dei dati sulle richieste di intervento della **Consigliera di fiducia** durante i suoi due mandati ha dimostrato oggettivamente come la moltiplicazione strutturata dei momenti di ascolto abbia contribuito a diminuire sensibilmente le criticità, agendo come catalizzatore di situazioni di disagio derivanti da disfunzioni organizzative. Pertanto anche i circoli hanno svolto un'azione di tipo preventivo e proattivo. E nel corso delle attività progettuali il ruolo propositivo, di coordinamento ed animazione della Consigliera ne è risultato rafforzato e valorizzato, acquistandone in visibilità ed autorevolezza.

Si auspica pertanto che INFN diffonda i risultati del progetto, li dissemini ed estenda l'esperienza a tutte le strutture dell'Istituto, anche in forma modulare e progressiva, utilizzando il *know how* già acquisito dai facilitatori ed avvalendosi del gruppo di pilotaggio già appositamente formato, dell'azione di impulso e coordinamento della Consigliera di Fiducia e dell'aiuto del consulente esterno.

Un'esperienza positiva di partecipazione, con un alto grado di innovazione, su cui si è investito in termini di risorse umane e materiali, che è stata gradita dai partecipanti e si è rivelata concretamente utile, merita di essere capitalizzata, diffusa, valorizzata e non dispersa.

## Introduzione

La sperimentazione dei Circoli di ascolto organizzativo all'interno di INFN si colloca nell'ambito del Progetto "Per..corsi di benessere". I Circoli sono un luogo di incontro che coinvolge, all'interno di un'organizzazione, un numero prestabilito di persone, da un minimo di 6 a un massimo di 12.

Queste persone, che possono appartenere allo stesso settore lavorativo e/o provenire da ambiti e funzioni diverse, sono coinvolte in un percorso che prevede 10 incontri, della durata di circa 2 ore.



Ogni incontro è caratterizzato da uno o più obiettivi da raggiungere e specifici output da elaborare. Viene costituito, di fatto, un gruppo di lavoro che, sotto la guida di un facilitatore, ha il compito di perseguire diverse finalità:

- fornire una disamina delle principali problematiche organizzative;
- formulare proposte di miglioramento organizzativo;
- costruire una mappa di valori condivisi;
- proporre un percorso di sviluppo delle competenze necessarie per favorire l'ascolto organizzativo;
- immaginare un percorso di sviluppo e strutturazione dei Circoli all'interno dell'organizzazione.

Il facilitatore, opportunamente formato, è individuato all'interno dell'organizzazione che decide di realizzare un Circolo di ascolto organizzativo.

Il modello è stato sviluppato nel 2007 dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), che ha formalizzato i contenuti in un manuale, che illustra metodologia e risultati raggiunti<sup>2</sup>.

Il presente report illustra i principali risultati della sperimentazione condotta nell'INFN ed è così articolato:

1. In questa prima parte vengono presentati gli aspetti salienti del percorso. Nelle pagine successive, l'attenzione è progressivamente focalizzata su:
  - a. Il modello di sperimentazione proposto in INFN. La metodologia del DFP, infatti, è stata leggermente variata, per creare un impianto maggiormente utile alle esigenze dell'Istituto.
  - b. Le azioni di supporto, illustrando le azioni e gli strumenti predisposti per favorire il buon esito della sperimentazione.
  - c. I risultati. Qui l'attenzione è stata focalizzata sulle evidenze più rilevanti e sull'analisi dei risultati del questionario di gradimento compilato dai partecipanti.
  - d. Le prospettive di sviluppo. Si è cercato, infine, di avanzare alcune ipotesi per mettere a sistema questa prima esperienza.
2. Nella seconda parte è stato lasciato spazio al racconto dell'esperienza dei diversi Circoli. Questi i contenuti presenti
  - a. Una breve sintesi delle attività realizzate, con particolare riguardo agli obiettivi, gli output, criticità e punti di forza.

---

<sup>2</sup> Cfr. B. Pelizzoni, F. Minchillo (a cura di) "I Circoli di ascolto organizzativo", Rubettino Editore, Soveria Mannelli (CS), 2007



- b. L'albero dei problemi e l'albero degli obiettivi, che rappresentano i principali prodotti realizzati in fase di analisi delle problematiche.
- c. Le proposte di miglioramento elaborate dai singoli Circoli.
- d. La mappa dei valori, segnalando le azioni personali ed organizzative che li sostanziano.

I prodotti sono stati inseriti così come i gruppi li hanno elaborati e per tali ragioni presentano alcune differenze grafiche e di contenuto.

## 1. I Circoli nell'INFN

L'impianto strutturato dal DFP è stato in gran parte mutuato, sebbene siano state apportate alcune modifiche al costruito, in particolare per quanto concerne la seconda parte delle attività, per renderlo più aderente alle esigenze dell'INFN.

Le modifiche principali hanno riguardato:

- La **riduzione del numero di incontri**; si è deciso infatti di far realizzare ad ogni Circolo 8 incontri, eliminando i 2 incontri dedicati al percorso di sviluppo delle competenze per l'ascolto organizzativo.
- L'assegnazione di uno **spazio più ampio alle proposte di miglioramento**; nel modello sviluppato per INFN a questa fase sono stati dedicati 2 incontri.
- L'inserimento di **strumenti differenti** per la disamina delle principali problematiche organizzative e la formulazione delle proposte di miglioramento.

A seguito di questi interventi, la sperimentazione all'interno di INFN è stata condotta con queste caratteristiche. Gli incontri sono stati 8<sup>3</sup>. Di seguito se ne riporta, per ognuno, titolo ed obiettivi.

### 1. Il Circolo di ascolto organizzativo

(1° incontro): 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.

---

<sup>3</sup> Alcuni Circoli hanno personalizzato il numero di incontri, pur inserendo tutti i contenuti previsti



2. Valorizzazione delle persone e del lavoro

(2° incontro): 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. Le problematiche organizzative

(3° incontro): in questa riunione il gruppo individua le dinamiche critiche presenti nel proprio contesto di lavoro, giungendo a una mappatura condivisa dei problemi.

4. Analisi delle problematiche

(4° incontro): in quest'incontro il gruppo, partendo dai risultati della riunione precedente, analizza le problematiche, individuandone grado di complessità, gerarchie e relazioni.

5. Una mappa di valori e comportamenti per lo sviluppo

(5° incontro): 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. Idee per lo sviluppo organizzativo

(6° incontro): 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. Proposte per l'organizzazione

(7° incontro): i partecipanti progettano interventi specifici per dare forma e sostanza alle proposte operative di sviluppo, individuando azioni concrete da realizzare per affrontare le criticità evidenziate.

8. Valutazione e prospettive del Circolo

(8° incontro): 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.

*Il mandato assegnato ai diversi Circoli dell'INFN*





Il modello dei Circoli è stato sperimentato in 4 sedi pilota:

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

Ogni sede ha scelto uno o più facilitatori/facilitatrici per la conduzione dei lavori, individuando autonomamente la composizione dei singoli Circoli in termini di numero di partecipanti, genere e tipologia di figure coinvolte.

*Composizione dei Circoli*

12



| Sede                             | Facilitatori/Facilitatrici | Partecipanti |
|----------------------------------|----------------------------|--------------|
| CNAF di Bologna.                 | 1                          | 8            |
| INFN di Torino.                  | 3                          | 11           |
| INFN di Napoli.                  | 1                          | 6            |
| Laboratorio Nazionale Gran Sasso | 3                          | 10           |
| <b>TOTALE</b>                    | <b>8</b>                   | <b>35</b>    |

## 2. Le azioni di supporto alla sperimentazione

I facilitatori e le facilitatrici hanno preso parte a 3 incontri di formazione/informazione, realizzati ex ante, in itinere ed ex post. Il primo è servito ad avere un inquadramento complessivo del progetto, comprendere la logica del funzionamento dei Circoli, apprendere i passaggi necessari per avviare la sperimentazione, approfondire le modalità di conduzione e gestione degli incontri.

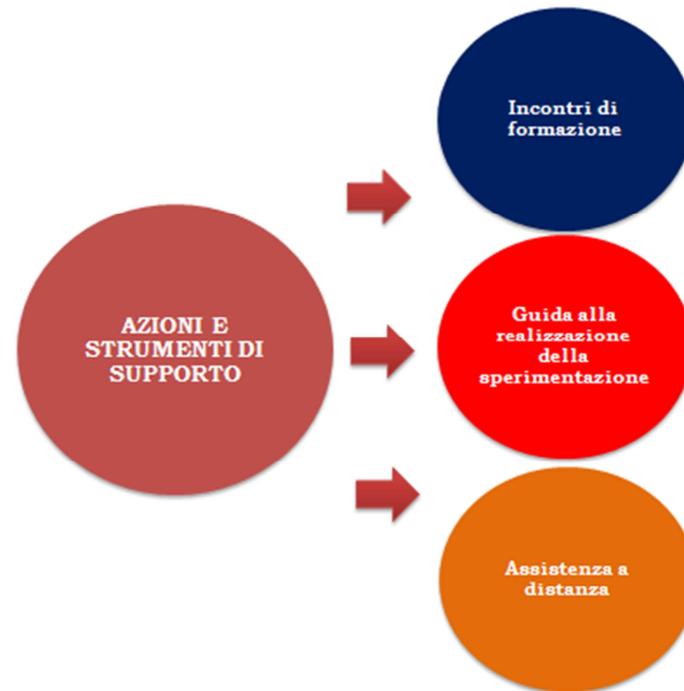
Il secondo appuntamento, che si è svolto durante la sperimentazione, è stato utilizzato per fare il punto della situazione, discutere delle problematiche emerse per apportare i correttivi necessari, definire i passaggi successivi.

L'ultimo seminario ha consentito un confronto sui risultati raggiunti dai Circoli nelle diverse sezioni e confrontarsi sulle ipotesi di sviluppo.

È stata, inoltre, elaborata una Guida, ovvero uno strumento messo a disposizione delle persone che si sono occupate di condurre i gruppi di lavoro, contenente le indicazioni sulle modalità di costruzione dei gruppi, gli ambiti da presidiare per l'avvio della sperimentazione, le modalità di conduzione e output previsti di ogni incontro.

A tutti i facilitatori e le facilitatrici è stata, infine, garantita un'assistenza a distanza, tramite telefono e mail, che ha permesso di affrontare di volta in volta le criticità emerse.





### 3. I principali risultati

Sono diverse le considerazioni che si possono avanzare al termine della sperimentazione. In questo paragrafo ci si sofferma sulle evidenze generali, rimandando alle schede delle diverse sedi per approfondimenti sui singoli Circoli.

Le prime evidenze sono desumibili da un'analisi generale del percorso realizzato in INFN. In primo luogo tutti i gruppi hanno concluso le attività, non ci sono stati abbandoni e rinunce, tutti gli incontri si sono conclusi nei tempi previsti. La sperimentazione si è rivelata pertanto sostenibile.

Ogni Circolo è riuscito a produrre gli output preventivati, rispondendo in pieno al mandato assegnato. Al termine della sperimentazione, infatti, in ogni sede è stata fatta una disamina organizzativa, sono state formulate proposte di miglioramento, è stata costruita una mappa di valori, ci sono state idee di sviluppo e strutturazione dei Circoli.

Alcune considerazioni aggiuntive possono essere fatte sugli output prodotti. Per quanto concerne la disamina organizzativa, l'analisi dei 4 alberi dei problemi mostra una significativa coerenza con molte delle problematiche evidenziate dall'analisi realizzata attraverso il questionario sul benessere organizzativo. Ciò da un lato conferma, ulteriormente, la validità dello strumento utilizzato in tutte le sedi INFN per monitorare la qualità della vita organizzativa; dall'altro evidenzia come il Circolo si sia rilevato un elemento utile a sviluppare un'analisi qualitativa, fornendo ulteriore certezza su quali sono le questioni rilevanti su cui concentrare l'attenzione per migliorare la convivenza organizzativa.

Per quanto attiene, invece, le proposte di miglioramento, è stato chiesto ai gruppi di sviluppare interventi di tipo operativo, cercando di individuare azioni concrete e realizzabili in primo luogo attraverso il coinvolgimento delle persone partecipanti alla sperimentazione. Ciò ha portato ad individuare soluzioni semplici ma concrete, che potranno, nella maggior parte dei casi, facilmente essere realizzate (alcune sono già in corso di realizzazione). Ciò che è interessante, al riguardo, è che la logica del *problem solving* ha funzionato a dovere. I gruppi sono stati guidati in un percorso che li ha portati a selezionare dei problemi ed agire per diminuirne la portata e l'impatto nel contesto lavorativo. In futuro si potrebbe pensare di affidare ai Circoli un mandato più ampio, per portarli a ipotizzare soluzioni di carattere più complesso.

Tutti i gruppi, infine, hanno 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. Tutto ciò nonostante le diffidenze iniziali, segnalate da tutti i facilitatori e le facilitatrici, con cui la maggior parte dei partecipanti avevano accolto l'esperienza.



Altre valutazioni si possono avanzare prendendo in considerazione i risultati del gradimento dei partecipanti, raccolti attraverso la somministrazione di un questionario compilato dai partecipanti al termine della sperimentazione. Questi i principali punti su cui appare utile soffermarsi.

L'impianto dei Circoli è risultato efficace. Ad opinione dei partecipanti il modello e gli strumenti utilizzati hanno consentito di raggiungere gli obiettivi prefissati, permettendo a tutti di apportare il proprio contributo.

Il Circolo è stato percepito come un metodo di lavoro utile per discutere di problemi, trovare soluzioni, migliorare le relazioni. È uno strumento, inoltre, che può avere un impatto positivo, qualora se ne favorisca la diffusione, sulla cultura organizzativa.

Il ruolo dei facilitatori e delle facilitatrici è stato decisivo per l'esito della sperimentazione. Gli intervistati gli attribuiscono un pieno merito per le capacità di conduzione e gestione dei singoli gruppi. La maggior parte pensa, inoltre, che nel caso di sviluppo del modello la facilitazione debba essere lasciata a membri interni alla sede. Ciò conferma che la bontà della scelta di investire su risorse interne all'INFN e l'utilità delle azioni formative di supporto.

L'attività dei Circoli è stata anche un'esperienza formativa, sul piano del sapere, del saper fare e del saper essere.

L'idea più diffusa, infine, rispetto a una possibile strutturazione del modello, è che i Circoli debbano coinvolgere persone che lavorano sugli stessi processi di lavoro, al di là del ruolo ricoperto e dell'unità organizzativa di riferimento, per analizzare le criticità presenti.

La sperimentazione, in conclusione, ha consentito di raggiungere risultati molto interessanti. Ad ogni modo il Circolo non ha rappresentato solo uno strumento di miglioramento organizzativo. Molto si è fatto, e si è ottenuto, anche sul piano del miglioramento delle relazioni. Gli incontri hanno permesso ai partecipanti di conoscersi meglio, di comprendere di più le ragioni dell'altro, in termini personali e di ruolo organizzativo, innescando una serie di dinamiche relazionali positive, che hanno favorito la realizzazione delle attività. Si sono create delle forti sinergie tra i diversi componenti, i gruppi si sono progressivamente amalgamati, creando l'ambiente necessario che ha facilitato l'individuazione delle criticità comuni e l'elaborazione di proposte condivise e sostenibili di miglioramento. È probabile, inoltre, che ricadute positive si avranno anche all'interno del contesto di lavoro.



Al termine del percorso INFN si ritrova un metodo di lavoro utile per confrontarsi con le tematiche inerenti la motivazione, l'ascolto, la valorizzazione. Un modello che, se adeguatamente supportato e sviluppato, può favorire la nascita di percorsi di cambiamento e innovazione basati sul coinvolgimento delle risorse umane

#### 4. Le prospettive di sviluppo

I Circoli di ascolto organizzativo possono rappresentare una leva che potrebbe contribuire al miglioramento della vita organizzativa. Nel caso in cui INFN decidesse di continuare nel percorso di diffusione del modello potrebbe trarne diversi benefici, legati in primo luogo ad un maggior coinvolgimento del personale, attraverso la valorizzazione delle persone. Ciò avrebbe, di sicuro, un impatto sulla motivazione al lavoro. Da non trascurare, in aggiunta, il fatto che questo metodo potrebbe consentire l'elaborazione di soluzioni concrete capaci di rispondere a molte problematiche dell'Istituto.

Il modello dei Circoli appare molto flessibile e questo è un ulteriore punto di forza. Nella fase sperimentale si è mantenuto sostanzialmente invariato l'impianto originario, facendo lavorare i gruppi su diversi aspetti, proprio per valutare l'efficacia complessiva del Circolo e la sua capacità di rispondere a diverse esigenze organizzative. Il modello e la metodologia si sono dimostrati duttili e potrebbero consentire un adattamento a specifiche esigenze. I Circoli potrebbero essere utilizzati in diversi modi e con molteplici finalità all'interno di INFN, tenendo presente che gli elementi imprescindibili che li caratterizzano il Circolo sono l'importanza dell'ascolto e la considerazione che la diversità è una risorsa.

Si possono immaginare diversi usi e a tutti i livelli. La logica del *problem solving* potrebbe essere adottata dalle Commissioni, dai Comitati o dai Consigli dell'Istituto, se si vuole favorire una diffusione top down del modello. I Circoli potrebbero essere molto utili anche per sviluppare vere e proprie comunità di pratica, fornendo a ricercatori, tecnologici, tecnici e amministrativi uno strumento capace di farli focalizzare in maniera concreta sulle problematiche e le possibili soluzioni.

Ancora nelle singole unità organizzative potrebbe accompagnare i responsabili di funzione nel raggiungimento degli obiettivi, avendo un metodo di lavoro che li aiuta a focalizzarsi su problemi reali e soluzioni fattibili. Tale logica potrebbe essere utilizzata anche per coinvolgere persone che lavorano sugli stessi processi di lavoro.



Altra finalità potrebbe essere quella di servirsene per la costruzione di una reale carta dei valori dell'organizzazione, elaborata con il contributo di tutti e per questo vero elemento fondante dell'Istituto.

A prescindere dalle scelte che si possono fare, appaiono utili alcune piste di sviluppo:

1. È importante un'analisi più ampia dei risultati raggiunti. Per ragioni di tempo è stata effettuata una prima elaborazione di quanto realizzato, ma una valutazione più approfondita può far emergere altri aspetti di notevole interesse.
2. Chi adotta il modello, dovrebbe inizialmente utilizzare l'impianto proposto nella sperimentazione. Si tratta di un percorso variegato che fornisce al gruppo un'idea complessiva delle potenzialità del Circolo, aprendo la strada a percorsi di sviluppo in linea con le diverse esigenze.
3. Il nucleo iniziale coinvolto nella sperimentazione può e dovrebbe rappresentare una risorsa per gli sviluppi futuri. I facilitatori e le facilitatrici, oltre agli stessi partecipanti, hanno acquisito un bagaglio formativo e di esperienza diretta che andrebbe certamente riutilizzato, nelle forme e nei modi più appropriati, nel caso si optasse per diffondere il modello.
4. Le 4 sedi fin qui coinvolte andrebbero aiutate nel percorso di strutturazione dei Circoli, fornendo il supporto necessario per trasformare le idee di prosecuzione in un modello contestualizzato.



## **Circolo di ascolto organizzativo - CNAF di Bologna**

Il Direttore ha individuato nel Circolo di ascolto uno strumento che potesse migliorare sia le relazioni interpersonali tra colleghi, che alcuni aspetti di tipo operativo gestionale del Centro.

Per superare le criticità, il Circolo ha evidenziato sia problemi strategici (sui quali non era possibile che il Circolo avesse possibilità di agire) che problemi organizzativi ed operativi, sui quale invece c'è stata molta discussione, condivisione, ed analisi per elaborare delle azioni estremamente pratiche ed attuabili.

Le persone che hanno partecipato al Circolo di Ascolto al CNAF sono in totale 8 così suddivise; 3 tecnici e 5 tecnologi (non abbiamo ricercatori ed un solo amministrativo), 2 donne e 6 uomini.

## **Circolo di ascolto organizzativo – INFN di Torino**

### **CRITICITA'**

Nella fase iniziale ci si è dovuti confrontare con la perplessità di alcuni partecipanti riguardo il senso e lo scopo dell'iniziativa. Nel prosieguo del percorso si è rivelato un elemento critico la numerosità del gruppo di partecipanti: superato, infatti, lo scetticismo iniziale, è risultato complicato gestire gli interventi, a volte molto appassionati, di così tante persone.

La composizione del gruppo di tipo trasversale e cioè, un insieme di tutte le tipologie e livelli professionali della sezione (ricercatori, tecnici, tecnologi e amministrativi) non appartenenti, quindi, ad uno stesso servizio, ha rappresentato sicuramente un vantaggio ed un arricchimento per tutti ma ha costituito una criticità al momento di individuare un obiettivo il più possibile condiviso. Tale risultato non è stato perciò impossibile, ma sicuramente impegnativo da raggiungere.

### **PUNTI DI FORZA**

Uno dei punti di forza del Circolo è rappresentato dal clima positivo che si è instaurato sin dalle fasi iniziali e che di volta in volta si è consolidato.



## COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

L'elenco definitivo dei partecipanti è il seguente:

- Tecnico meccanico del Laboratorio Tecnologico
- Tecnico meccanico del Laboratorio Tecnologico
- Ricercatrice teorica
- Tecnologo del Laboratorio Elettronica
- Ricercatrice sperimentale
- Tecnico ASPP
- Funzionario del Servizio di Amministrazione
- Ricercatrice sperimentale
- Collaboratrice del Servizio di Amministrazione T.D.
- Collaboratrice del Servizio di Amministrazione
- Tecnico del Laboratorio Elettronica

La scelta delle persone è stata fatta cercando di rispettare questi criteri:

- Un certo equilibrio di genere;
- Una pluralità di profili (ricercatori/tecnici/tecnologi/amministrativi)

### **Circolo di ascolto organizzativo – INFN di Napoli**

Le criticità incontrate sono consistite, soprattutto all'inizio, nella poca "credibilità" del tipo di approccio proposto, per cui ci sono stati dipendenti che hanno rifiutato di partecipare al Circolo. Per alcuni dei presenti la diffidenza nei confronti di uno strumento non noto si è protratta nei primi incontri. Superato questo ostacolo si è avuto un effetto opposto: la renitenza dei membri del Circolo al rispetto dei tempi prefissati per le discussioni dovuta all'entusiasmo con cui i componenti si accaloravano nella partecipazione al tipo di attività collaborativa.



Circolo è stato un eccellente “catalizzatore di rapporti umani” fra persone che si conoscevano e frequentavano professionalmente in qualche caso da molti anni, ma che non avevano mai “interagito”, se non per pochi minuti per motivi di lavoro, e in occasione del Circolo si sono reciprocamente “scoperte”.

Il Circolo di Ascolto Organizzativo di Napoli è stato formato con una composizione volutamente trasversale ai vari ruoli del personale dipendente, in modo da includere un po’ tutte le figure professionali e i servizi presenti in sede.

E’ formato da due Ricercatori, tre CTER, un Amministrativo. Ci sono componenti di ognuno dei Servizi Tecnici, in alcuni casi si tratta dei Responsabili dei Servizi stessi. Ci sono 2 donne e 4 uomini. Dati i tempi stretti per l’espletamento delle attività del Circolo, si è scelto di attenersi al numero minimo di partecipanti.

### **Circolo di ascolto organizzativo – Laboratorio Nazionale Gran Sasso**

Una sintesi del prodotto finale non è banale, vorremmo però sottolineare in primo luogo come questa esperienza abbia arricchito i facilitatori e i componenti del gruppo. A nostro giudizio (quello che si è percepito ma non si documenta con atti) tra di noi si è raggiunto un ottimo livello di comunicazione e un efficiente modo di ascoltare e confrontarsi.

In secondo luogo, sulla base dello sviluppo degli alberi dei problemi e degli obiettivi, i componenti del circolo hanno avviato una discussione e riflessione per determinare su quali problemi si potesse lavorare per proporre una soluzione attuabile.

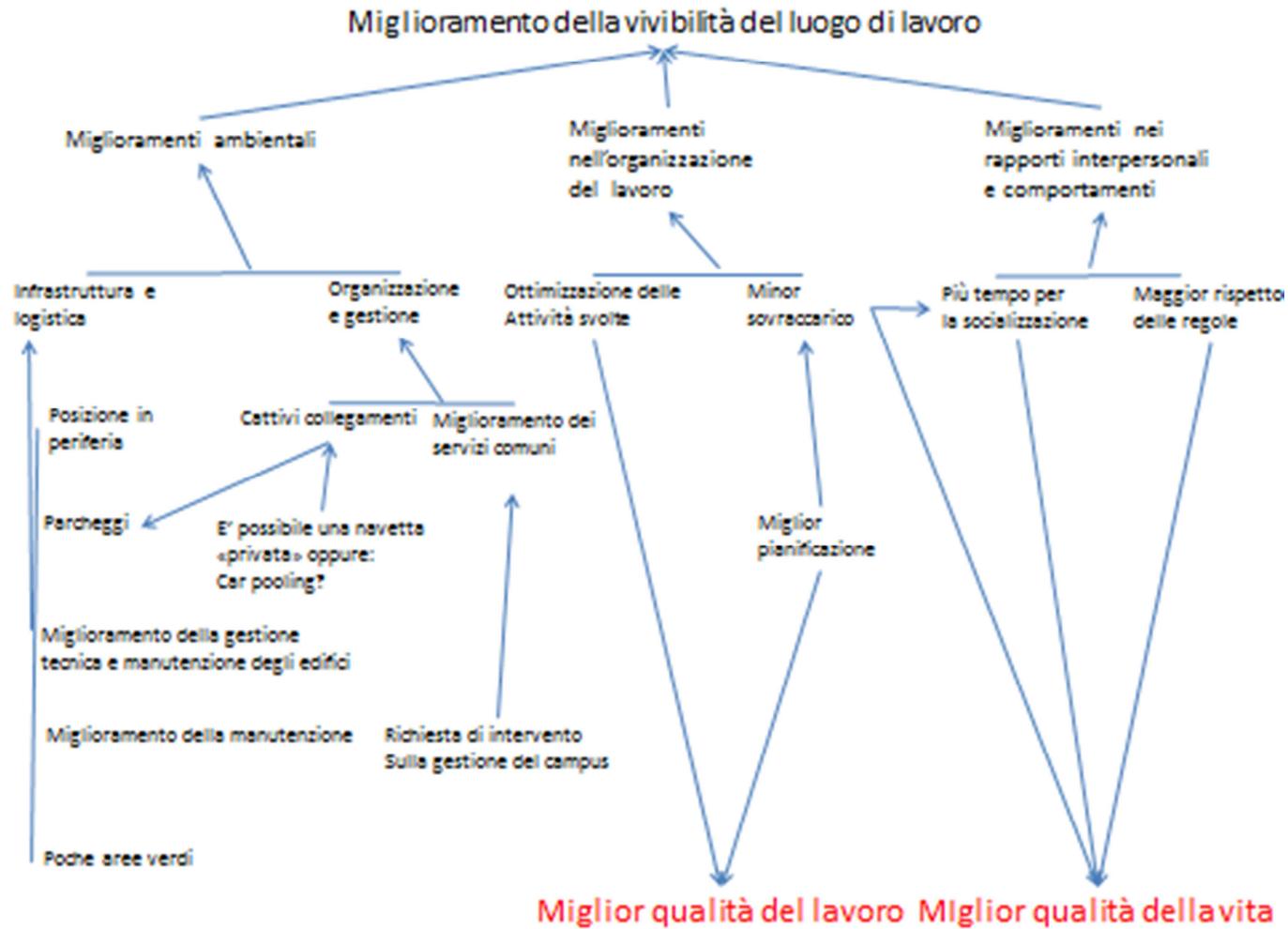


## COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

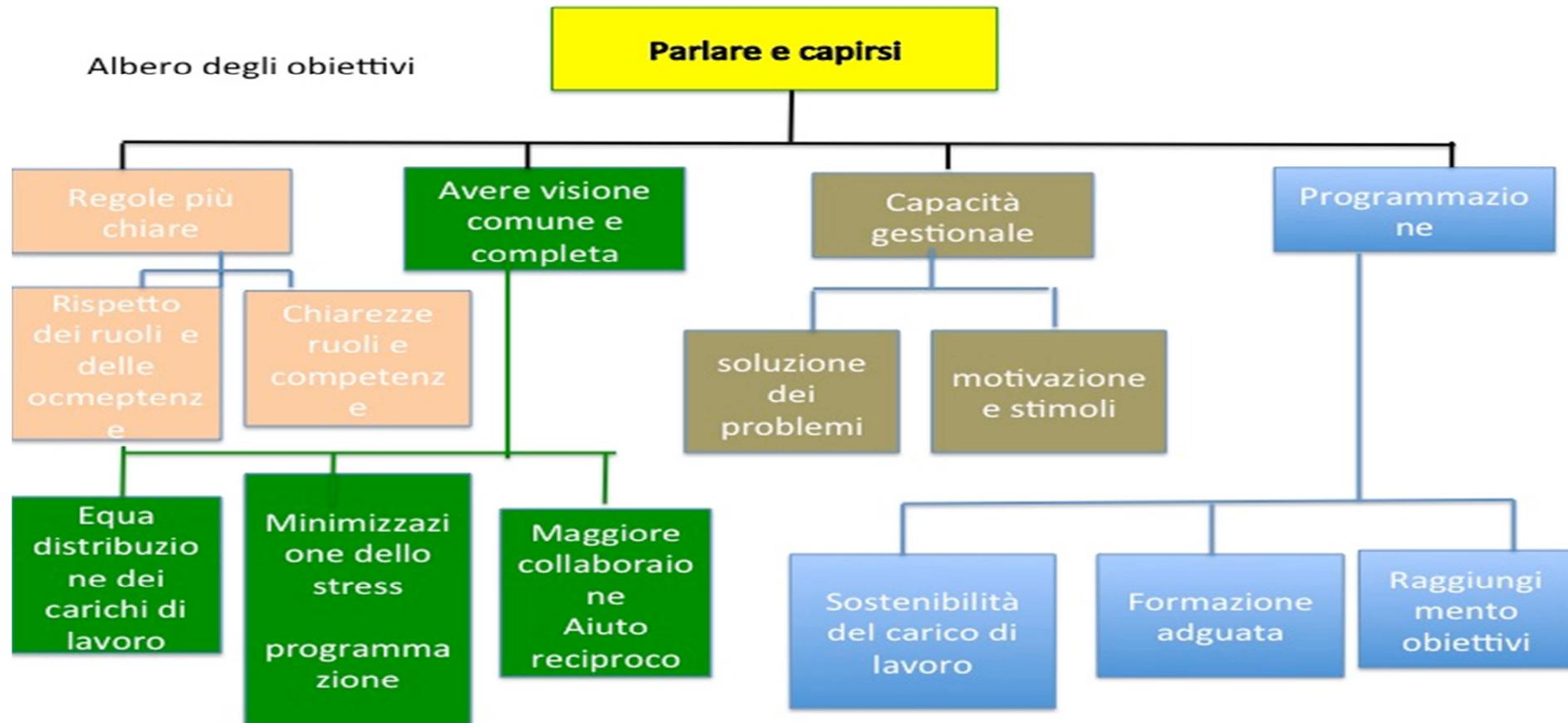
- n. 10 componenti (5 uomini e 5 donne) con i seguenti profili professionali:
- n. 2 Collaboratore Amministrativo del Servizio Amministrazione, n. 1 Collaboratore Amministrativo del Servizio Direzione, n. 1 Collaboratore Tecnico del Servizio di Chimica, n. 1 Collaboratore Amministrativo del Servizio Relazioni Esterne, n. 1 Collaboratore Amministrativo della Segreteria di Divisione Ricerca, n. 1 Collaboratore Tecnico del Servizio Ambiente, n. 1 Collaboratore Tecnico del Servizio Progetti, n. 1 Collaboratore Tecnico Officina Meccanica, n. 1 Collaboratore Amministrativo della Segreteria di Divisione Tecnica



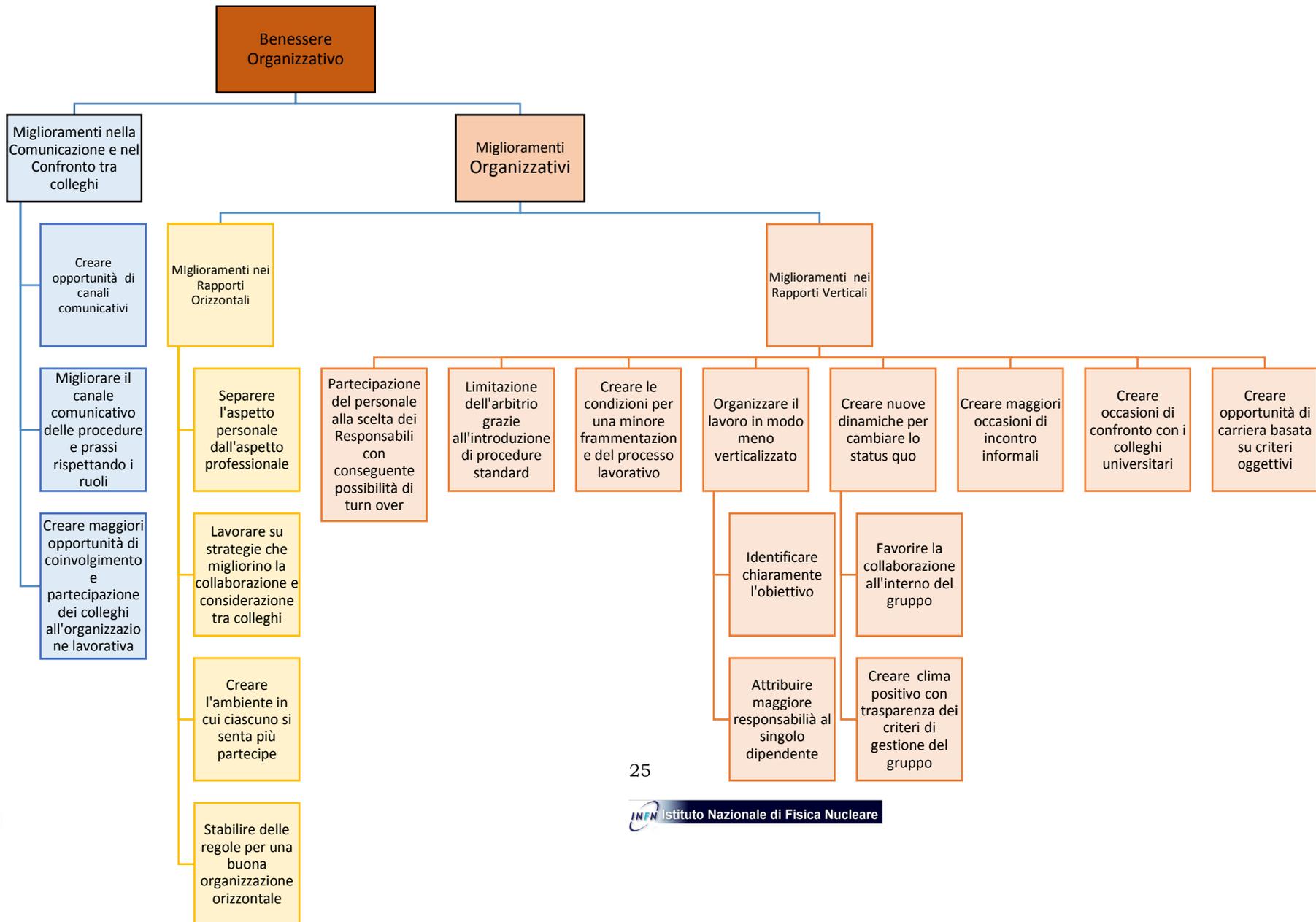
## ALBERO DEGLI OBIETTIVI



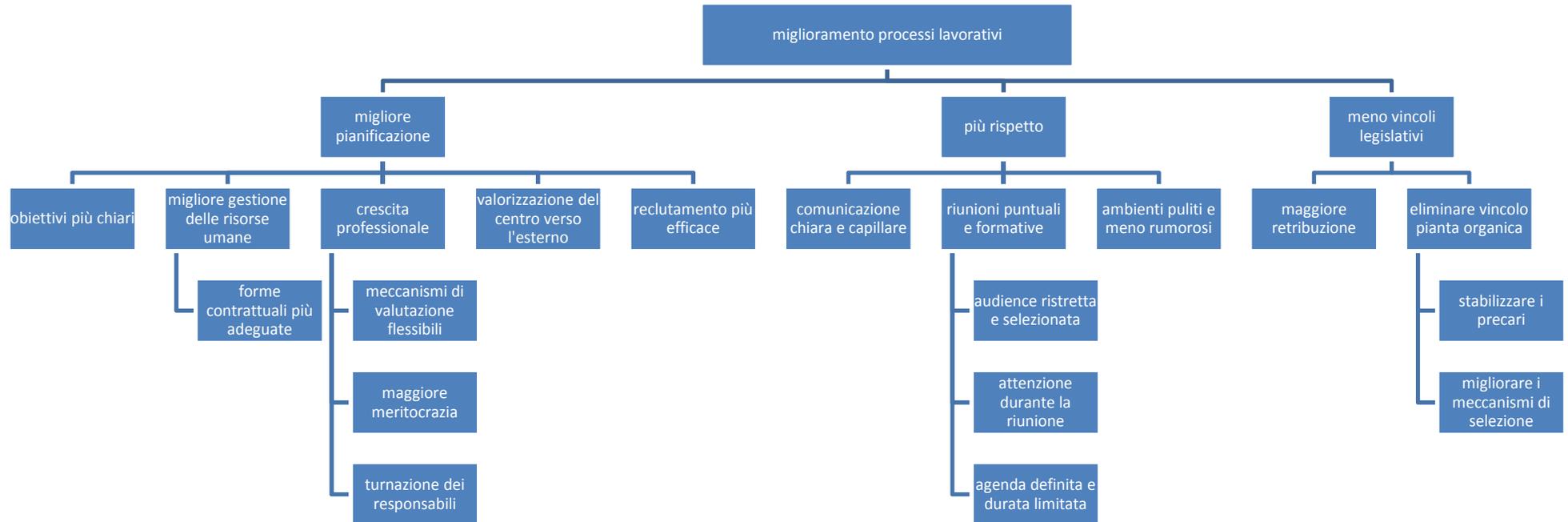
## ALBERO DEGLI OBIETTIVI



## Albero degli Obiettivi



## ALBERO DEGLI OBIETTIVI



## MAPPE DEI VALORI

| VALORI                | AZIONI PERSONALI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | AZIONI ORGANIZZATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RISPETTO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenere conto del parere dei colleghi</li> <li>• Rispondere a richieste di aiuto</li> <li>• Avere momenti di riflessione comune sui problemi</li> <li>• Riconoscere competenze locali</li> <li>• Non commentare critiche rivolte agli assenti</li> <li>• Mettersi sempre nei panni del collega</li> <li>• Informarsi sul lavoro/difficoltà del collega</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettere lo sviluppo professionale</li> <li>• Tenere in considerazione le competenze</li> <li>• Valorizzare il lavoro svolto</li> <li>• Premiare le iniziative personali</li> <li>• Coinvolgere sempre i colleghi nelle decisioni di lavoro</li> </ul>                                   |
| <b>COLLABORAZIONE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiutare il collega in difficoltà</li> <li>• Confrontarsi/discutere con i colleghi problemi e idee</li> <li>• Rispettare le scadenze</li> <li>• Disponibilità a prendersi cura delle piccole “scocciature” quotidiane</li> <li>• Comunicare le proprie idee e confrontarsi sulle soluzioni</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostrare interesse per il lavoro dei dipendenti</li> <li>• Incoraggiare le novità o gli scambi</li> <li>• Programmazione interna in vista di concorsi</li> <li>• Scelta condivisa e ragionata della soluzione più efficace</li> <li>• Permettere di sentirsi parte di un team</li> </ul> |



|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PIANIFICAZIONE</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brevi seminari in cui ciascuno racconta il suo contributo</li> <li>• Fare meeting brevi, incisivi ed efficaci per condividere e suddividere il lavoro</li> <li>• Organizzarsi in base ad esigenze comuni</li> <li>• Eseguire i compiti assegnati</li> <li>• Fare una scaletta di azioni in base alla priorità</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare punti di contatto tra gruppi di ric./tec./amm. per un'organizzazione più efficace delle risorse</li> <li>• Coinvolgere il personale per assegnare in modo equo i lavori nei vari esperimenti</li> <li>• Assegnazione dei compiti sulle base delle competenze di ognuno</li> <li>• Suddividere compiti a pioggia</li> <li>• Definizione degli obiettivi</li> <li>• Creare rubrica con foto e mansioni</li> </ul> |
| <p><b>CONDIVISIONE</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasmissione conoscenza e confronto sui metodi</li> <li>• Interagire</li> <li>• Andare ai seminari</li> <li>• Aggiornarsi</li> <li>• Cambiare punto di vista</li> <li>• Non fare sempre la stessa cosa</li> <li>• Non sentire propri tutti i meriti</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare momenti veri di scambio tra personale ricercatore e tec./amministr.</li> <li>• Creare occasioni per mettere tutti al corrente delle attività svolte</li> <li>• Divulgazione nelle scuole/trasferimento tecnologico</li> <li>• Stimolare meeting allargati anche a più sezioni per confrontarsi sulla</li> </ul>                                                                                                 |



| VALORI                 | AZIONI PERSONALI                                                                                                                                                                                                               | AZIONI ORGANIZZATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROFESSIONALITÀ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• agire con responsabilità e competenza</li> <li>• riconoscere i propri errori e limiti</li> <li>• impegno nello svolgimento del proprio ruolo</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza dei bisogni, programmazione attività come strumento di condivisione e integrazione di competenze</li> <li>• formazione nel rispetto delle competenze</li> <li>• fare in modo che l'erogazione dei servizi non sia competenza esclusiva del singolo</li> </ul> |
| <b>RISPETTO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• relazionarsi educatamente con le persone</li> <li>• essere puntuali nell'assolvere impegni con gli altri</li> <li>• comportarsi in maniera onesta con tutti</li> <li>•</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• raccogliere proposte e suggerimenti finalizzate al miglioramento mediante ascolto diretto</li> <li>• ogni istanza abbia una risposta in tempi adeguati alla tempistica del processo</li> <li>• equità nella distribuzione del lavoro</li> </ul>                          |
| <b>IMPARZIALITÀ</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• evitare disparità di trattamento</li> <li>• agire e rispondere senza discriminazioni indipendentemente dalle simpatie e dal ruolo degli interlocutori</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruoli e responsabilità in rotazione nel rispetto delle competenze</li> <li>• analisi ed eliminazione di conflitti di interesse</li> <li>• condivisione e comunicazione dei futuri assetti organizzativi</li> </ul>                                                       |
| <b>GRATIFICAZIONE</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fare di un lavoro fatto bene la propria motivazione</li> <li>• curare il proprio lavoro con la consapevolezza che la propria attività è interconnessa a quella degli altri</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• riconoscimento dell'attività lavorativa mediante l'istituzione di reparti ed uffici</li> <li>• riconoscere i meriti dando maggior rispetto al lavoro dei singoli</li> </ul>                                                                                              |

- **ONESTA' E CORRETTEZZA**

- Visione chiara delle prospettive di assunzione
- Valutazione periodica del proprio lavoro
- Mettere a conoscenza il soggetto circa la valutazione del proprio lavoro

- **RISPETTO ED EMPATIA**

- Riunioni e mail concise e limitate
- Occasioni ricreative
- Comunicazione più rispettosa
- Pianificazione del lavoro
- Puntualità
- Capacità ascolto
- Disponibilità
- Riunioni concise definite e limitate



- **GRATIFICAZIONE**

- Rotazione dei responsabili
- Maggiore formazione
- Scelta postazione di lavoro
- Ambienti di lavoro più belli
- Responsabilizzare i propri collaboratori
- Valorizzare il lavoro degli altri

- **RESPONSABILITÀ**

- Rispondere in prima persona del lavoro
- Rispondere nelle emergenze
- Chiarezza nei ruoli e responsabilità



| VALORI                       | AZIONI PERSONALI                                                                                                                                                                       | AZIONI ORGANIZZATIVE                                                                                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RISPETTO DEGLI ALTRI</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascolto empatico</li> <li>• Disponibilità personale verso l'interlocutore</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione dell'interlocutore</li> <li>• Disponibilità al dialogo ed al confronto</li> </ul> |
| <b>CORRETTEZZA</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correttezza nella relazioni interpersonali</li> <li>• Sincerità</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equità</li> <li>• Pari opportunità</li> <li>• Trasparenza</li> </ul>                             |
| <b>RISPETTO DELLE REGOLE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispettare le regole anche in caso di dissenso</li> <li>• Chiedere eventualmente la ridiscussione delle regole a chi le ha emanate</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivare chiaramente le regole emanate</li> </ul>                                                |
| <b>ONESTÀ INTELLETTUALE</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità a mettersi in gioco</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità a mettere in discussione le proprie scelte</li> </ul>                              |



