

SMART LAB



 **Istituto Nazionale di Fisica Nucleare**

REPORT

**EDIZIONE
2018 - 2019**

a cura del Comitato di Pilotaggio del progetto: Chiara Federici, Maria Rosaria Masullo, Francesco Minchillo, Marino Nicoletto

Sommario

Premessa	4
1. Il modello SMART LAB	6
2. Costituzione e caratteristiche degli SMART LAB nell'annualità 2018 - 2019.....	8
3. Il percorso di realizzazione.....	9
4. Output degli incontri	12
5. Principali risultati.....	15

Un ringraziamento a tutte le persone che con il loro impegno e contributo hanno reso possibile questa esperienza: i Direttori e le Direttrici delle diverse sedi coinvolte, i team di facilitazione, i componenti dei singoli SMART Lab.

Ai Direttori e alle Direttrici delle sedi coinvolte, in quanto 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.

Ai team di facilitazione per la disponibilità, l'entusiasmo e la capacità di ascolto con cui hanno svolto il loro incarico e, soprattutto, per la voglia di mettersi in gioco.

Ai partecipanti e alle partecipanti per avere aderito a questa esperienza, dando attivamente un contributo all'individuazione di azioni di miglioramento.

Infine, un ringraziamento va alla Giunta di INFN che dopo l'esperienza dei Circoli di ascolto organizzativo ha creduto nella validità e innovatività del progetto acconsentendo ad una diffusione del modello.

Premessa

SMART LAB si pone in linea di continuità con l'iniziativa Circoli di ascolto organizzativo, entrambe 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.

Questi modelli, che sviluppano percorsi di miglioramento, coinvolgendo gruppi di persone, con qualifiche e ruoli diversi, seguono una prospettiva di progettazione partecipata. I modelli rappresentano, inoltre, un'opportunità per migliorare il clima lavorativo, a livelli più o meno profondi ed è pertanto da valutare positivamente la diffusione degli stessi in tutte le sedi di INFN.

Alcune parole caratterizzano queste esperienze e il loro percorso di sviluppo all'interno di INFN:

ASCOLTO - nessuna azione di miglioramento 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: i partecipanti Ascoltano il tema di sviluppo proposto dal management, questi ultimi Ascoltano 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 sé stessi e i propri bisogni rispetto al contesto lavorativo ove operano.

CREATIVITÀ - il confronto tra i partecipanti, che avviene in un clima di collaborazione, apre alla possibilità di individuare soluzioni e proposte di miglioramento nuove, forse non immaginate prima, e in questo senso genera Creatività.

CENTRALITÀ - le azioni di miglioramento elaborate dai partecipati sono centrate, ossia calibrate/focalizzate, 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 percorso (Direttore inteso come ~~colui che~~ chi crea il gruppo al quale conferisce un mandato, e ~~che~~ attende un'analisi e la proposta di azioni di miglioramento; Team di facilitazione intesi come coloro che, appunto, facilitano i lavori del gruppo coordinandone le attività e dettandone i tempi; Partecipanti intesi come coloro che, su mandato del Direttore o Direttrice, 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.

Questi i tratti salienti dei modelli:

- il Circolo, e nella sua evoluzione lo SMART LAB, 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.
- Le attività seguono un percorso strutturato, caratterizzato da incontri con finalità specifiche, da obiettivi da raggiungere e da output da realizzare.

- Le riunioni sono presidiate da un team di facilitazione, scelto tra il personale dipendente della sede, che utilizza una serie di strumenti di supporto per la realizzazione del percorso;
- La governance dell'iniziativa, rientrante nell'ambito del Progetto "Per..corsi di benessere", è stata affidata a un Comitato di pilotaggio, composto da Chiara Federici, Consigliera di fiducia INFN, Maria Rosaria Masullo e Marino Nicoletto, coinvolti nel progetto fin dall'avvio dei primi Circoli di ascolto e componenti CUG e da Francesco Minchillo, consulente esterno incaricato della direzione tecnica e metodologica.

1. Il modello SMART LAB

Il modello SMART LAB presenta alcune differenze rispetto al precedente impianto dei Circoli di ascolto organizzativo. Le principali novità introdotte, anche grazie alle proposte dei team di facilitazione che hanno partecipato all'esperienza dei Circoli, riguardano:

- L'assegnazione di un esplicito mandato di lavoro al gruppo che compone ogni Laboratorio, ovvero un tema su cui avviare il percorso, assegnato dal Direttore o Direttrice della sezione. Questo per dare subito un senso chiaro al lavoro del team.
- Una riduzione degli incontri, scesi da 8 a 5, per permettere una maggiore sostenibilità nel tempo. Con questa variazione l'intero percorso può essere concluso in un mese e mezzo/2 mesi.
- La variabilità temporale delle riunioni. La durata di ogni singola riunione non è più fissa (2 ore) ma variabile in funzione del tema.
- Un *upgrade* dell'approccio metodologico e degli strumenti di lavoro. Sono state introdotte, infatti, molte novità metodologiche, sia per quanto concerne gli strumenti di *problem setting* che per le azioni di *team building*. In generale, le riunioni prevedono un'interazione più dinamica.
- Una differente gestione procedurale maggiormente ancorata alla gestione del processo piuttosto che del contenuto, anche per attenuare la funzione di facilitazione.
- Una maggior focalizzazione sulle azioni di miglioramento, per rafforzare una prospettiva di lavoro maggiormente incentrate sulla propositività dei diversi gruppi di lavoro.

Di seguito si riportano titoli, durata e contenuto dei diversi incontri previsti dal percorso di realizzazione:

1. **Kick off meeting** - (1° incontro): il Direttore o Direttrice presenta al gruppo il tema e le finalità previste dal progetto sotto forma di sfida (challenge). Il team di facilitazione illustra le attività e il contenuto dei diversi incontri. Di seguito il gruppo lavora sulla propria identità e delinea il piano di lavoro. La durata prevista è di 2 ore.
2. **Analisi di contesto** - (2° incontro): in questo secondo incontro, utilizzando strumenti di problem setting, il gruppo individua le dinamiche critiche collegate al tema di riferimento, giungendo a una mappatura condivisa dei problemi e delle cause, individuandone complessità, gerarchie e relazioni. Durata prevista 3 ore.
3. **Idee per lo sviluppo organizzativo** - (3° incontro): in quest'incontro il gruppo, partendo dai risultati della riunione precedente, ipotizza delle soluzioni per affrontare problematiche e cause segnalate nell'incontro precedente, individuando le più sostenibili ai fini della loro realizzazione. Durata prevista 3 ore.
4. **Progettazione operativa** - (4° incontro): i partecipanti effettuano un'analisi delle soluzioni prospettate per verificarne l'effettiva fattibilità. Durata prevista 3 ore.
5. **Proposte per l'organizzazione** - (5° incontro): i partecipanti presentano al Direttore o Direttrice i risultati del lavoro e ipotizzano percorsi di sviluppo del modello nella sede. Durata prevista 1 ora.

È rimasto invece invariato il percorso di affiancamento e supporto previsto dal Comitato di pilotaggio, caratterizzato da alcune milestones consolidate nel tempo, in particolare:

- presentazione del modello nelle singole sezioni;
- formazione per i team di facilitazione;
- assistenza ex ante ed in itinere per i Direttori e i team di facilitazione.

2. Costituzione e caratteristiche degli SMART LAB nell'annualità 2018 - 2019

Nel corso dell'annualità 2018 – 2019 le attività dei Laboratori hanno interessato le seguenti sedi:

1. INFN di Bologna.
2. INFN di Catania.
3. INFN di Lecce.
4. INFN di Napoli.
5. INFN di Pisa.

I partecipanti complessivi sono stati 37, i team di facilitazione sono stati composti da 11 persone. Non si sono registrate defezioni in itinere, sebbene ci siano state alcune difficoltà di attuazione, come testimoniato dai team nel resoconto delle singole esperienze. Il dettaglio dei partecipanti è riportato nella tabella successiva.

Sede	Facilitatori/Facilitatrici	Partecipanti
INFN di Bologna	3	8
INFN di Catania	2	6
INFN di Lecce	2	9
INFN di Napoli	2	6
INFN di Pisa	2	8
TOTALE	11	37

La composizione dei gruppi è stata funzionale ai temi di confronto proposti. È prevalsa la logica di costituzione di team eterogenei per quanto concerne il ruolo all'interno della sezione, sebbene nella sede di Bologna il Laboratorio sia stato composto da sole figure amministrative. Interessante anche una riflessione sui temi di miglioramento assegnati ai diversi gruppi di lavoro. In questo caso è prevalsa la logica di provare ad intervenire su aspetti connessi alla comunicazione, con focalizzazioni più specifiche nella sede di Napoli e, appunto, di Bologna. Nella tabella successiva sono riportate le scelte operate nelle diverse sezioni INFN.

Sezione	Tema
INFN di Bologna	Proposte per lo sviluppo delle procedure e delle relazioni nel Servizio Amministrazione
INFN di Catania	Il Fluire delle Informazioni
INFN di Lecce	Relazione tra utenti e servizi
INFN di Napoli	Promozione di attività volte ad una compartecipazione orizzontale ed allargata alle competenze nel campo dei rivelatori di particelle, con l'auspicio di migliorare il prestigio e la visibilità della Sezione
INFN di Pisa	Spazi reali e Spazi virtuali: gestire e migliorare gli spazi comuni dell'edificio

La scelta dei temi è avvenuta in maniera discrezionale da parte del Direttore o Direttrice di sezione oppure attraverso un processo decisionale costruito in maniera partecipata, che ha visto il coinvolgimento dei dipendenti nella formulazione di possibili proposte di lavoro.

3. Il percorso di realizzazione

L'attuazione degli SMART LAB è avvenuta tra settembre 2018 e giugno 2019. L'intervallo di tempo copre la presentazione ai Direttori dell'iniziativa e sino alla conclusione dell'ultimo Laboratorio.

Queste nello specifico le date delle diverse attività:

- Presentazione del modello ai Direttori di sede: 26 settembre 2018 – Roma.
- Primo seminario di formazione per i team di facilitazione: 6-7 dicembre 2018 – Roma.
- Avvio del primo SMART LAB: 24 gennaio 2019 – Lecce.
- Secondo seminario di formazione: 5-6 marzo 2019 – Roma.
- Workshop conclusivo: 30-31 maggio 2019 – Firenze.
- Conclusione ultimo SMART LAB: 25 giugno 2019 - Napoli

La tempistica di realizzazione, rappresentata con il Diagramma di Gantt, è riportata in conclusione del presente paragrafo.

A seguire si illustrano le principali azioni di affiancamento e supporto realizzate dal Comitato di Pilotaggio per favorire la realizzazione dei Laboratori.

Per quanto attiene la **presentazione dell'iniziativa**, al fine di favorire lo sviluppo delle attività nelle sedi oggetto di realizzazione del percorso, si è deciso di replicare quanto fatto a suo tempo per i Circoli di ascolto organizzativo, realizzando un incontro di presentazione in loco rivolto a tutto il personale.

L'incontro è servito per illustrare le attività della Consigliera di fiducia, le azioni volte a promuovere il benessere organizzativo e la metodologia SMART LAB; in particolare, il format è stato così strutturato:

1. Presentazione del Direttore o Direttrice di sede.
2. Le attività della Consigliera di Fiducia in INFN.
3. Le azioni di promozione del benessere organizzativo e il modello SMART LAB.
4. Dibattito con i partecipanti

È stata aggiunta, su richiesta, una sessione di approfondimento con il Direttore o Direttrice, volta a illustrare nel dettaglio il percorso da realizzare nella singola sede di riferimento e avviare alcune riflessioni sul tema da proporre ai Laboratori.

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

- Lecce 22 novembre 2018.
- Pisa 11 gennaio 2019.
- Catania 15 gennaio 2019.
- Bologna 17 gennaio 2019.
- Napoli 22 marzo 2019.

Altro tassello di particolare rilievo è stato rappresentato dalle **azioni formative**. 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 ed è stato articolato in due giornate: 6 e 7 dicembre 2018. L'incontro è servito per illustrare ai team di facilitazione i contenuti e le caratteristiche del modello SMART LAB, le esperienze e i risultati delle precedenti attività, la gestione degli incontri, attraverso delle simulazioni che hanno aiutato i team a comprendere le dinamiche relazionali e le strategie di gestione del processo.
2. Il secondo incontro di formazione/informazione si è tenuto a Roma, presso la sede della presidenza INFN, il 5 e 6 marzo 2019. L'incontro è servito condividere le attività svolte nelle singole sezioni, verificare le criticità intercorse, focalizzare l'attenzione sulle modalità di gestione degli incontri ancora da realizzare.
3. Il workshop conclusivo si è tenuto a Firenze il 30 e 31 maggio 2019. Il seminario è stato strutturato in due giornate per focalizzare l'attenzione all'analisi delle esperienze realizzate e alle prospettive di sviluppo del modello.

Le sezioni sono state assistite, in modalità multicanale, sia nella fase ex ante, che in itinere, con **azioni di supporto** mirate. Nel dettaglio:

- **Azioni di supporto per i direttori di struttura**
Oltre all'incontro di presentazione di settembre e quello di presentazione in sezione, i direttori sono stati supportati, laddove richiesto, nella scelta dei team di facilitazione, nell'individuazione del tema e in tutte le fasi propedeutiche alla costituzione dei singoli gruppi. 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 i team di facilitazione**
Oltre agli incontri di formazione, i team 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 e le modalità di azione. In aggiunta, è stato garantito un supporto operativo attraverso uno 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. I partecipanti, inoltre, hanno compilato un articolato questionario di valutazione dell'esperienza.

TEMPISTICA DI REALIZZAZIONE SMART LAB

ATTIVITÀ	2018				2019					
	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Presentazione dell'iniziativa ai Direttori										
Costituzione team facilitazione e SMART LAB										
Presentazione modello nelle sezioni										
1° Incontro di formazione										
Supporto operativo										
Incontri nelle sedi										
2° Incontro di formazione										
Valutazione dei partecipanti										
Workshop conclusivo										

4. Output degli incontri

In questo paragrafo si presentano alcuni output realizzati dai diversi Laboratori. I prodotti sono collegati al tema su cui ogni SMART LAB si è confrontato. I gruppi hanno seguito una prospettiva di *problem solving*, così come avvenuto per i Circoli di ascolto organizzativo, utilizzando, tuttavia, una strumentazione diversa.

Il processo di costruzione degli interventi di miglioramento è stato strutturato in diversi passaggi. Innanzitutto, i gruppi hanno definito le problematiche connesse al tema di riferimento, successivamente ne hanno fatto una classificazione gerarchica e relazionale.

L'ulteriore passaggio è stato individuare una serie di possibili soluzioni, per scegliere, tra queste, le più funzionali, in rapporto alla capacità di risolvere i problemi individuati, nonché le più sostenibili, in termini di fattibilità dell'intervento. Con questa modalità di esecuzione i diversi componenti degli SMART LAB si sono concentrati sui possibili interventi di carattere operativo ed organizzativo, tralasciando interventi strategici e di alto profilo, a volte efficaci ma di difficile attuazione, poiché richiedono l'intervento di componenti esterni allo SMART LAB e, a volte, alla stessa Sezione INFN. Infatti, la logica dei Laboratori, in questo simile ai Circoli di ascolto organizzativo, è di privilegiare soluzioni effettivamente realizzabili, prima di tutto attraverso il contributo delle persone che compongono il gruppo.

Per tale ragione ai partecipanti è stato chiesto, in ultimo, di fare una progettazione di dettaglio per le sole azioni ritenute maggiormente risolutive, principalmente in termini di fattibilità dell'intervento, elaborando un piano di lavoro, le persone coinvolte (da scegliere tra i componenti di SMART LAB), la tempistica di realizzazione.

Nelle pagine successive si riportano alcuni di questi risultati, senza voler fare una classificazione. L'obiettivo è verificare come ha funzionato il processo di analisi e di elaborazione delle soluzioni.

Di seguito si presentano i risultati di uno **Smart Lab che ha lavorato sulle relazioni e sull'organizzazione delle attività di ufficio**. Con la metodologia di lavoro il gruppo ha prima scelto una serie di azioni, poi ne ha fatto una scrematura, limitandosi ad approfondire solo quelle effettivamente realizzabili con le proprie risorse realizzando quindi una progettazione operativa

Il Piano delle azioni di miglioramento

- Riunioni mensili.
- Migliore programmazione del lavoro (distribuita meglio nell'arco dell'anno).
- Orari predefiniti per l'utenza.
- Corsi di formazione più pratici.

Progettazione operativa

1. Riunioni mensili.

Giorno proposto: il primo lunedì di ogni mese (a partire da maggio 2019).

E' preferibile che la riunione si tenga in un'aula e non negli uffici di amm.ne. Consigli e suggerimenti:

<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre un ordine del giorno al quale ogni partecipante possa aggiungere eventuali argomenti da discutere e analizzare; • Iniziare la riunione con l'analisi dei risultati ottenuti e del lavoro fatto nel mese precedente; • Durante la prima riunione discutere riguardo alla mancanza di uniformità di procedure tra la Sezione e il <p>Coordinatore: (timing: 1 mese).</p>
<p>2. <u>Migliore programmazione del lavoro (distribuita meglio nell'arco dell'anno).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • inviare a inizio mese, a cura dei responsabili, una comunicazione a tutti i dipendenti, associati e ai responsabili dei fondi per informarli sulla disponibilità nei vari esperimenti e sulle modalità di acquisto; • monitorare, ogni tre mesi, la situazione contabile; • decisa imposizione, in Consiglio di Sezione ad ogni responsabile dei fondi, in merito alla programmazione degli acquisti. <p>Coordinatore: (timing: 1 mese).</p>
<p>3. <u>Orari pre-definiti per l'utenza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • regolamentare l'utenza in relazione al ritiro dei buoni pasto e al rimborso delle piccole spese mettendo un cartello sulla porta e comunicando a tutti i dipendenti tramite e-mail l'orario dell'ufficio per queste attività 9,30-12. <p>Coordinatore: (timing: 1 mese).</p>
<p>4. Corsi di formazione più pratici</p> <ul style="list-style-type: none"> • pubblicazione delle valutazioni del gradimento dei corsi; • richiedere ad AC di organizzare dei corsi sui tools maggiormente utilizzati, inviando una comunicazione al referente locale della formazione. <p>Coordinatore: (timing: 3 mesi).</p>

Interessante verificare il processo come ha funzionato in un altro **SmartLab che ha lavorato sul tema della gestione degli spazi**. Di seguito la carrellata degli output realizzati. In questo caso viene riportato anche il ranking delle azioni. Per quanto attiene la progettazione operativa, le varie azioni sono articolate in attività da sviluppare.

Azione	Ranking
Condivisione vita sezione	1
Badge esposto	2
Rispetto regole	3
Revisione etichette stanze	4
Attività fra gruppi	5
Manutenzione ordinaria bagni	6
Ingresso INFN	7
Pulizia generale	8
Ridistribuzione stanze	9
Segnaletica moderna	10
Coaching/Monitoring	11
Servizi primo piano	12
Creazione corner	13
Restyling pareti	14
Eliminazione pareti divisorie	15

Ristrutturare bagni	16
Portineria	17

Progettazione operativa

AZIONE	COORDINATORE	TIMING
CONDIVISIONE VITA DI SEZIONE		1/10/2019
ATTIVITÀ	RESPONSABILE	TIMING
Individuazione strumenti utili		30/4/2019
Acquisto materiale (monitor, ecc)		30/6/2019
Individuazione punti di informazione		30/4/2019
Creazione calendari/Feed/Bacheche virtuali		30/6/2019
Attuazione gruppo di lavoro pagina web sezione		30/4/2019
Sistema di ticketing per ogni servizio		30/6/2019

Di seguito si presenta infine l'articolazione delle soluzioni, tramite la progettazione operativa di alcuni interventi, elaborati da uno **Smart Lab che ha approfondito il tema dell'interazione tra utenti e servizi.**

Progettazione operativa		
AZIONE	Coordinatore	TIMING
3 - Richieste di chiarimenti da parte degli utenti ai responsabili	Direttore	0-2 mesi
Attività	Responsabile	TIMING
Infrastruttura WEB con FAQ (chi fa cosa)		0-2 mesi
Manutenzione informazioni		Al bisogno
Fornire informazioni specifiche per ogni servizio al web master		0-2 mesi ed ad ogni variazione
Sistema di ticketing con KnowlegeBase		3 mesi

1. Principali risultati

L'analisi dei risultati del percorso di attuazione degli SMART LAB nelle sedi INFN viene proposta utilizzando i risultati del questionario di valutazione compilato dai partecipanti. Hanno risposto in totale 27 persone, che rappresentano il 73% dell'universo di riferimento. Il dato sale all'87% se si escludono i partecipanti della sezione di Napoli, poiché nessuno ha compilato il questionario. Questi risultati sono in alcuni casi confrontati con quanto emerso lo scorso anno a seguito della realizzazione delle attività dei Circoli (vedi tabelle 1-5). L'obiettivo è verificare se le novità introdotte nel modello di lavoro si sono rivelate efficaci, da qui l'esigenza di alcuni confronti tra la valutazione del metodo Circoli di ascolto e metodologia SMART LAB.

Il primo punto di valutazione concerne il mandato assegnato ai gruppi dal Direttore o Direttrice: in sede di progettazione si era immaginato che tale scelta avrebbe reso più chiaro il percorso e gli obiettivi da raggiungere. Inoltre, a seguito della precedente tornata, questo elemento era stato segnalato come critico dagli stessi partecipanti alle attività (in primis facilitatori e facilitatrici, oltre al 66% dei rispondenti al questionario di valutazione). I dati raccolti sembrano confermare che questo cambiamento è stato positivo (cfr. Tabella 1). La percezione dei partecipanti degli SMART LAB è di avere raggiunto gli obiettivi in maniera molto più significativa rispetto alla precedente esperienza.

Il secondo punto di valutazione riguarda la riduzione del numero di incontri, scesi da 8 a 5 e la variabilità temporale delle riunioni, non più fissa ma modulare a seconda dell'incontro. Anche in questo caso gli stessi partecipanti dei Circoli suggerivano di andare in questa direzione. A tal proposito, un primo dato, prettamente quantitativo, restituisce subito un quadro positivo. Di seguito si riportano, a tal fine, le date di realizzazione dei diversi Laboratori nelle singole sezioni:

- INFN Bologna
Avvio: 11 febbraio 2019 - Conclusione: 20 marzo 2019.
- INFN Catania
Avvio: 25 febbraio 2019 - Conclusione: 15 aprile 2019
- INFN Lecce
Avvio: 24 gennaio 2019 - Conclusione: 10 maggio 2019.
- INFN Napoli
Avvio: 22 febbraio 2019 - Conclusione: 25 giugno 2019.
- INFN Pisa
Avvio: 24 febbraio 2019 - Conclusione: 05 aprile 2019.

Il quadro testimonia che, ad eccezione della sezione di Napoli, in cui si sono manifestati alcuni problemi legati alle disponibilità dei partecipanti, e di Lecce, in cui le attività sono state fermate per poco più di un mese, il percorso di attuazione si è rivelato snello e sostenibile nel tempo. Gli altri tre Laboratori hanno concluso, infatti, i 5 incontri in meno di 2 mesi. Si tratta di un primo segnale di efficacia della nuova formulazione proposta. Anche la percezione dei partecipanti è positiva, sia in merito al numero complessivo degli incontri che alla loro durata (cfr. Tabella 2).

Un terzo elemento su cui focalizzare l'attenzione concerne un altro grande cambiamento sperimentale di questo nuovo metodo di lavoro, ovvero l'importante *upgrade* metodologico che ha comportato un aggiornamento di quasi tutti gli strumenti di lavoro utilizzati e di una loro diversa collocazione, nonché l'inserimento di alcune azioni di *team building*. Si tratta di novità introdotte anche grazie al contributo dei facilitatori e delle facilitatrici che hanno partecipato alle precedenti esperienze e che avevano fornito valide proposte di variazione al riguardo. In questo caso il confronto tra i due modelli (cfr. Tabella 3) evidenzia come nessuno valuti il nuovo modello incapace di far emergere i punti di vista delle persone partecipanti, mentre nel percorso dei Circoli c'erano state alcune valutazioni negative.

Anche rispetto alle modifiche apportate alla gestione procedurale, per attenuare la funzione di facilitazione, al fine di ancorarla maggiormente alla gestione del processo piuttosto che del contenuto, i risultati evidenziano che la scelta ha migliorato la logica di funzionamento del modello. Tale scelta è da imputare al fatto di aver voluto attenuare il carico emotivo dei facilitatori e delle facilitatrici, che era apparso molto critico a seguito dei primi due percorsi di implementazione del modello dei Circoli. Anche in questo caso il confronto (cfr. Tabella 4) mostra che i cambiamenti hanno in qualche modo favorito la percezione dei partecipanti, che con SMART LAB valutano la funzione di facilitazione maggiormente efficace rispetto al metodo precedente.

La scommessa più grande, tuttavia, ha riguardato la volontà di provare a far lavorare i gruppi maggiormente sulle azioni di miglioramento, dedicando maggior spazio a questa attività e costruendo dei nuovi strumenti ad hoc, per aiutare i gruppi ad essere più incisivi e maggiormente capaci di proporre soluzioni sostenibili ed attuabili nel contesto organizzativo di appartenenza. Qui il confronto è davvero interessante e il cambio di rotta è evidente. Nella percezione dei partecipanti agli SMART LAB questa metodologia ha principalmente il pregio di poter costruire soluzioni condivise e sostenibili (oltre la metà dei partecipanti). Per chi ha fatto l'esperienza dei Circoli, la metodologia poteva avere impatto sulla cultura organizzativa, ma la percezione che fosse uno strumento di miglioramento era di fatto assente (cfr. Tabella 5).

È importante, infine, segnalare altri elementi che rafforzano l'idea di aver intrapreso una strada molto utile per INFN. Il primo attiene la volontà di replicare l'esperienza: l'89% dei rispondenti ritiene che tale attività dovrebbe proseguire all'interno della sezione. Il secondo riguarda la funzione di facilitazione: anche qui la maggioranza crede che tale ruolo possa essere assunto da colleghi e colleghe interni (chiaramente con competenze adeguate) (cfr. Tabella 6). Un fattore che aumenta la sostenibilità complessiva del modello.

TABELLA 1 – Gli Obiettivi

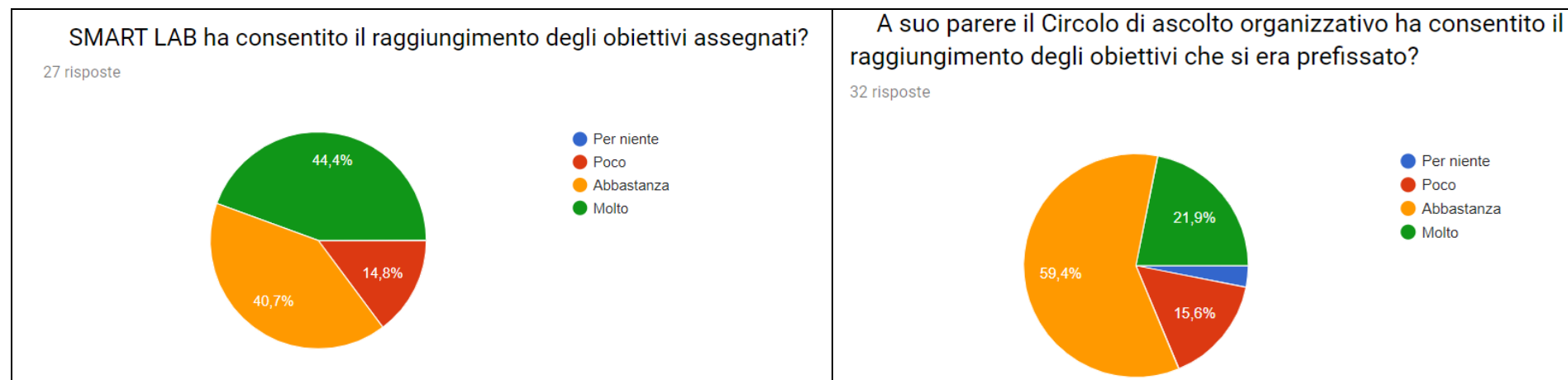


TABELLA 2 – Durata degli incontri

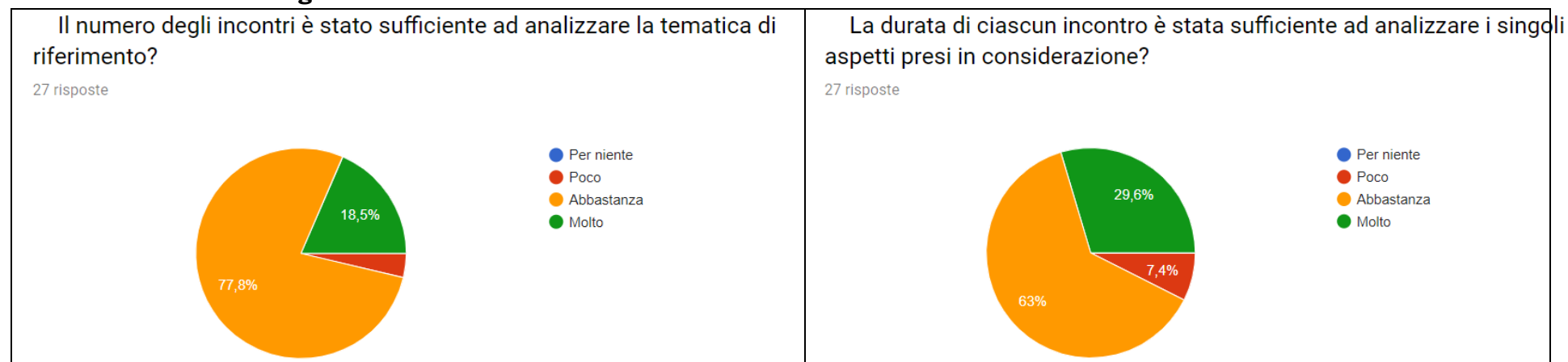


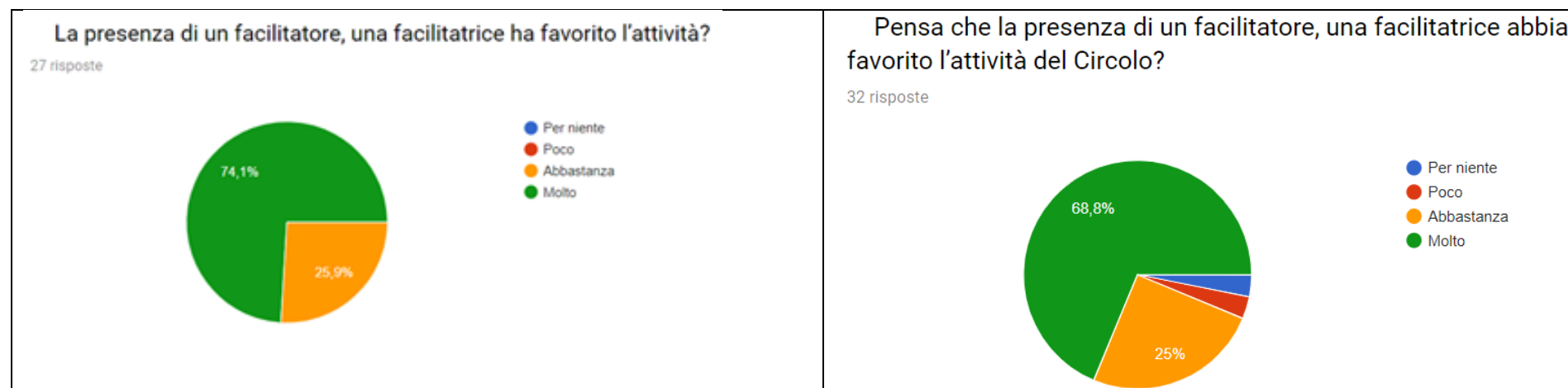
TABELLA 3 – Gli strumenti di lavoro



SMART LAB

CIRCOLI

TABELLA 4 – La funzione di facilitazione



SMART LAB

CIRCOLI

TABELLA 5 – In riferimento all’Organizzazione il modello è uno strumento utile per?

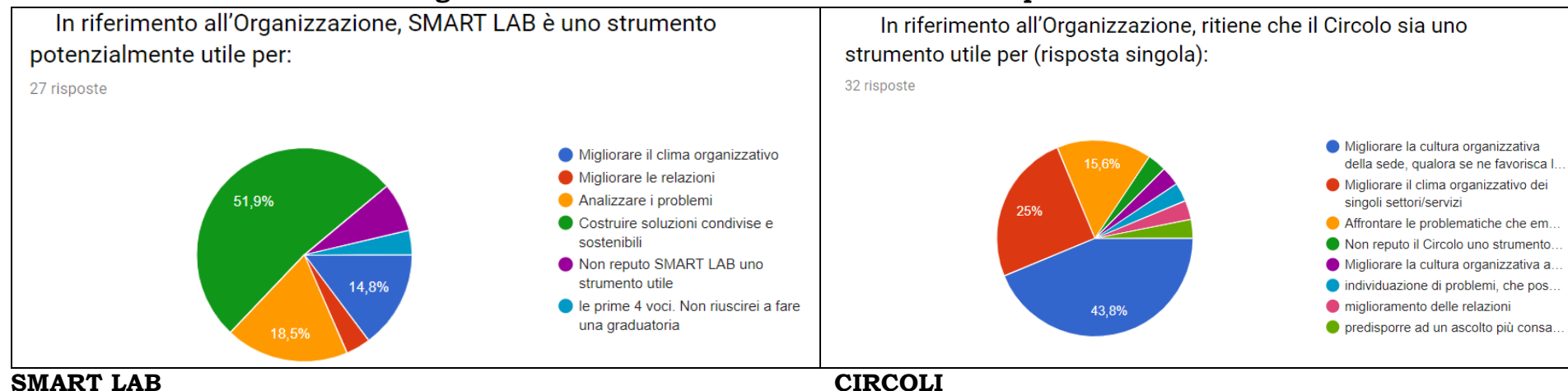


TABELLA 6 – Sviluppi futuri

