



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ERASMUS PLUS DIALOGICAL APPROACH

Toolkit dell'approccio dialogico / Risultati del progetto 1

Obiettivo:

Fornire una descrizione del ruolo del Governance Group nel processo di valorizzazione del lavoro di squadra integrato, multiprofessionale e centrato sulle persone a livello istituzionale, organizzativo e professionale.

Descrizione:

Il Governance Group (GG) è un gruppo di lavoro che ha la responsabilità di governare l'implementazione del lavoro dialogico e di monitorarne i progressi nell'organizzazione.

Contenuti

1. INTRODUZIONE	3
2. COME COSTRUIRE UN GOVERNANCE GROUP	4
3. CARATTERISTICHE DI UN GOVERNANCE GROUP	6
4. DOVE IMPLEMENTARE IL LAVORO DIALOGICO	7
CONCLUSIONI	8

1. Introduzione

Il background del progetto è descritto in questo modo nella grant agreement:

"Le organizzazioni e le autorità pubbliche sono chiamate a essere inclusive, innovative e riflessive in un contesto di trasformazioni senza precedenti e di crescenti interdipendenze internazionali che richiedono una cooperazione rafforzata tra i diversi settori della società. Le intuizioni e le esperienze emergenti dimostrano che, per affrontare queste sfide, è necessario mettere al centro dei processi di cambiamento i professionisti e le loro capacità di lavorare in modo integrato e multidisciplinare. Il progetto affronta questi compiti e concepisce la formazione come elemento vitale del cambiamento sociale attraverso il rafforzamento del lavoro di squadra, delle relazioni orizzontali e dell'integrazione. In particolare, il progetto Dialogical-Work risponde alle sfide educative relative all'allineamento delle competenze dei professionisti della salute, del sociale e dell'educazione, ai bisogni e alle aspettative complesse in evoluzione nelle società che cambiano, fornendo ai professionisti le competenze attraverso un 'metodo' di lavoro orientato al dialogo in rete che ancora manca nel curriculum formativo dei professionisti di oggi."

Cambiamento organizzativo e culturale

- Il cambiamento organizzativo in itinere è complesso. Infatti, è necessario garantire l'implementazione di un nuovo assetto organizzativo di successo, concentrandosi contemporaneamente sulle normali operazioni.
- Il cambiamento culturale ha un impatto sui comportamenti nelle organizzazioni. Nelle organizzazioni esistono sistemi sociali che derivano da reti relazionali e identità professionali.

L'innovazione culturale comprende cambiamenti di valori, atteggiamenti, aspettative, opinioni e comportamenti.

In sintesi, per innovazione culturale si intende qualsiasi comportamento che modifichi il linguaggio, i costumi, le storie, i simboli, l'etica manageriale, la responsabilità sociale e tutti quei valori che caratterizzano la società.

I cambiamenti culturali possono essere particolarmente complessi perché è molto improbabile che le persone cambino i loro comportamenti e modi di pensare.

È fondamentale far emergere l'importanza che il cambiamento può avere non solo per l'organizzazione, ma anche per l'individuo.

La costruzione della consapevolezza è la prima fase di qualsiasi processo di cambiamento: le persone devono comprendere la ragione del cambiamento.

La resistenza al cambiamento è una variabile del comportamento umano; quindi, la comunicazione sarà fondamentale per rendere le persone dell'organizzazione consapevoli dell'importanza del cambiamento e per cercare di far luce sull'incertezza dei nuovi progetti. La negatività della mancanza di cambiamento dovrà emergere e, per farlo, una delle necessità primarie sarà la credibilità nella comunicazione e la discussione aperta e sincera circa le cause del processo di cambiamento.

Gli agenti del cambiamento

Sono coloro che facilitano lo sforzo dell'organizzazione nel realizzare il cambiamento desiderato, superando le resistenze, gestendo i conflitti in modo efficace ed efficiente e amplificando gli impulsi attivi al cambiamento, siano essi interni o esterni.

L'agente di cambiamento può lavorare da solo o in team, può occupare diverse posizioni e può essere interno o esterno all'organizzazione;

Comunicazione e formazione

La comunicazione e la formazione sono due aspetti fondamentali da analizzare per il successo del cambiamento. La prima è necessaria per informare tutte le parti interessate dell'importanza del cambiamento stesso e degli aspetti positivi che esso comporterebbe. Una buona comunicazione è indispensabile per evitare malintesi, risentimenti e conseguenze impreviste sia a livello organizzativo che individuale. Una comunicazione appropriata fornisce l'impulso proporzionato per ottenere il sostegno delle parti interessate.

La formazione, in un processo di cambiamento, è fondamentale per sostenere i dipendenti e fornire loro le basi e le conoscenze per comprendere e gestire il loro ruolo nel programma di cambiamento.

Qualsiasi cambiamento organizzativo è guidato dalle persone che ne fanno parte. Questo dovrebbe riassumere facilmente l'importanza del fattore umano all'interno dell'organizzazione stessa.

2. Come costituire un gruppo di governance

È particolarmente difficile definire criteri rigidi per la costituzione di un Governance Group per l'implementazione di Approccio Dialogico in un'organizzazione.

Ciò che può essere utile è capire quali sono le domande da porsi in prima istanza:

- Quali sono le spinte al cambiamento verso l'approccio dialogico?
- Vengono dall'esterno?
- Vengono dall'interno dell'organizzazione, è un processo top-down o bottom-up?
- C'è un leader o un gruppo che guida questo cambiamento culturale?
- Le caratteristiche dell'organizzazione influenzano l'assetto del gruppo di governance?

L'ultima domanda è particolarmente rilevante: le organizzazioni hanno sempre caratteristiche diverse. Le strutture organizzative, l'organizzazione del lavoro e dei compiti, i processi decisionali, la gerarchia, la formalizzazione delle posizioni organizzative, la leadership, sono specifici di ogni organizzazione e definiscono il comportamento organizzativo delle persone che vi lavorano. Le caratteristiche del Governance Group, quindi, saranno coerenti con il tipo di organizzazione e la sua cultura specifica.

È, quindi, molto utile fare un'analisi organizzativa della propria istituzione. Anche in questo caso, ci si può porre delle domande, a titolo esemplificativo:

- Quali sono le caratteristiche della nostra organizzazione?
- Qual è la nostra missione?
- Quali sono le attività che svolgiamo?
- Siamo un'organizzazione formale o informale?
- Siamo un'organizzazione gerarchica?

È importante avere un'idea chiara delle caratteristiche dell'organizzazione in cui si vuole implementare il lavoro dialogico. Le peculiarità della struttura e del suo funzionamento e la specificità della cultura organizzativa.

Dopo queste riflessioni, sarà necessario capire quali persone coinvolgere nel Governance Group. La composizione del Governance Group è fondamentale per sviluppare il suo *commitment* nell'organizzazione e per essere in grado di sostenere la creazione di un ambiente dialogico (fig. 1).

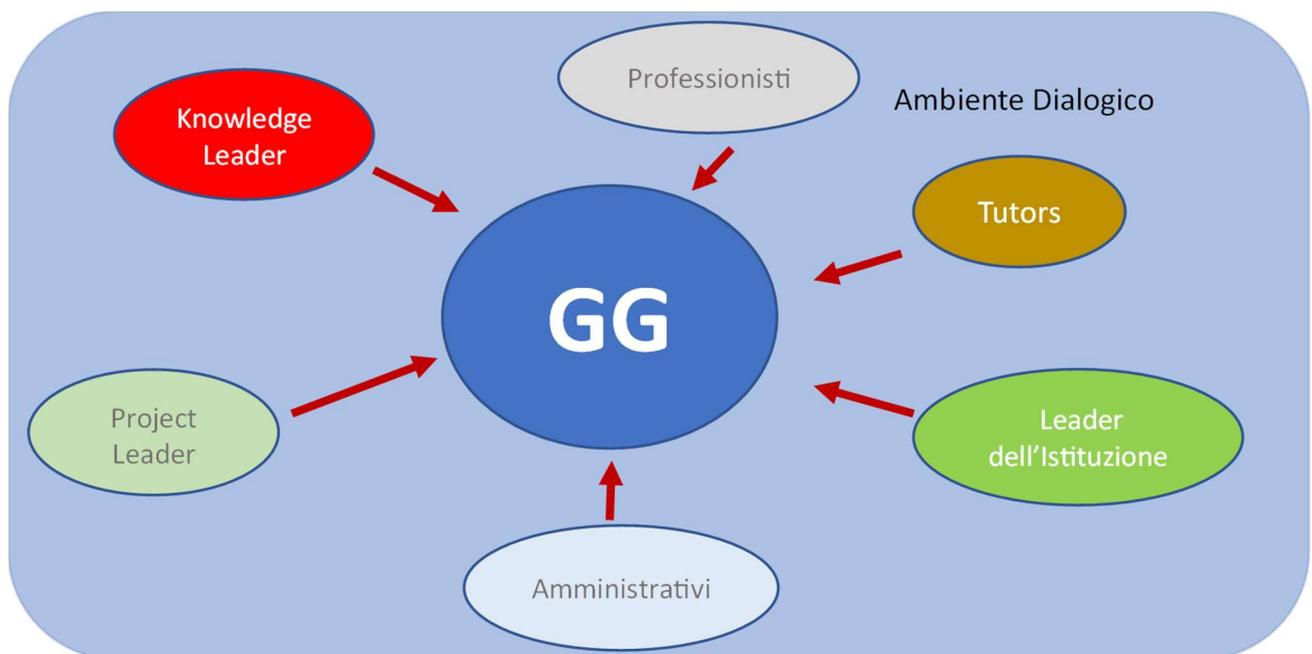


Figura 1: Chi è coinvolto nel Governance Group?

3. Caratteristiche del gruppo di governance

Il Governance Group deve avere le caratteristiche necessarie per influenzare ciò che accade nell'organizzazione, per istituzionalizzare e legittimare i cambiamenti, il G.G. deve avere in necessario *commitment* da parte degli stakeholder interni.

Una volta definito, i suoi primi compiti sono:

- Ricevere la formazione necessaria sul lavoro dialogico
- Dove attuare il cambiamento attraverso il lavoro dialogico
- Definire le strategie di comunicazione all'interno dell'organizzazione sul lavoro dialogico.
- Scegliere chi formare come tutor
- Sostenere i tutor nei loro compiti
- Monitorare i risultati ed espandere l'approccio dialogico nell'organizzazione, se necessario.

Le decisioni e le pratiche per implementare il lavoro dialogico sono il risultato del lavoro dialogico del Governance Group stesso.

Le attività del G.G. devono essere supportate dall'approccio dialogico. A tal fine, i membri del Governance Group dovrebbero essere formati o almeno avere un'idea chiara dell'approccio a livello teorico e metodologico. Nello svolgimento del lavoro di governance, i membri possono essere supportati da tutor, che agiscono come facilitatori nell'ambiente dialogico.

La prima attività del G.G. riguarda la fase di implementazione dell'approccio dialogico nell'organizzazione. Pertanto, il Governance Group dovrà avere il *commitment* necessario, promuovere la comunicazione sull'approccio dialogico, identificare le aree o i processi dell'organizzazione in cui il lavoro dialogico può essere implementato.

Una seconda fase dell'attività del G.G. è quella che riguarda i tutor. La scelta delle persone da formare come tutor dipende dal tipo di organizzazione e da quale parte di essa è stata identificata come adatta all'implementazione del lavoro dialogico. Si possono scegliere persone che fanno parte dell'attività operativa (professionisti) o persone con compiti normalmente trasversali (HRM o amministrativi).

I responsabili di queste persone devono essere d'accordo, per questo è molto importante il *commitment* per il G.G..

Una volta gestita la fase di formazione dei tutor, il Governance Group dovrà favorire l'implementazione del lavoro dialogico, sostenere i tutor nel loro ruolo di facilitatori nell'uso del lavoro dialogico e monitorare i risultati ottenuti a valle della costruzione dell'ambiente dialogico.

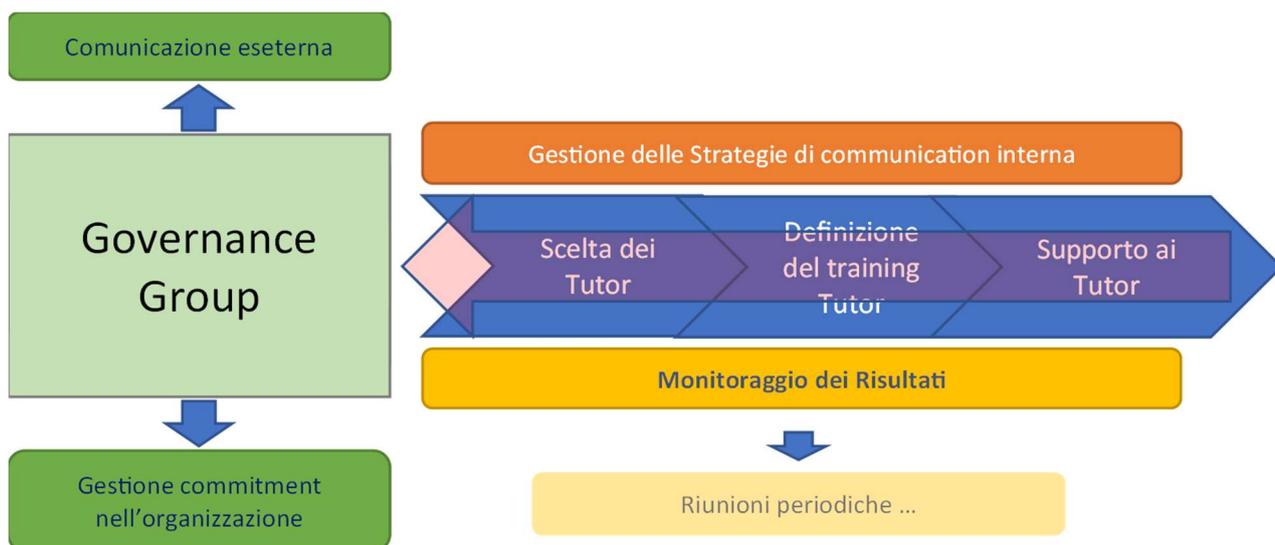


Figura 2: Le attività del Governance Group

4. Dove implementare l'approccio dialogico

L'implementazione del Lavoro Dialogico è una sorta di cambiamento culturale organizzativo. È quindi molto importante calibrare questo processo di cambiamento. In alcuni casi, può essere opportuno iniziare a usare questo strumento in un processo e poi estenderlo a tutta l'istituzione. In altri casi, può essere opportuno utilizzare questo approccio solo per processi specifici. In altri casi, può essere possibile coinvolgere subito l'intera istituzione.

Ciò dipende dalle caratteristiche dell'organizzazione e dalle possibilità del Gruppo di governance di influenzare le scelte in termini di cambiamento e di comportamento sul lavoro.

Quando si sceglie il perimetro dell'ambiente dialogico, ci si può porre alcune domande, ad esempio:

- Le nostre attività sono multidisciplinari?
- Le nostre attività sono frammentate?
- Esiste un linguaggio unico (amministrativo, tecnico...) nella nostra organizzazione?
- Qual è la motivazione del cambiamento che vogliamo attuare, si tratta di performance o di clima organizzativo?

Come abbiamo detto, l'approccio dialogico aggiunge particolare valore in contesti multidisciplinari, dove la comunicazione e la comprensione sono ostacolate da linguaggi e sottoculture diverse. Può quindi essere molto utile partire, nella costruzione di un ambiente dialogico, da un contesto in cui la qualità del lavoro può trarre grande beneficio dallo sviluppo del dialogo e dell'ascolto.

Conclusioni

Nella definizione e costruzione di un Governance Group si possono scegliere diverse strade. Molto importanti sembrano essere le caratteristiche dell'organizzazione, che ci fanno scegliere quali persone coinvolgere nel Gruppo di governance. Questo per ottenere il giusto *commitment* e facilitare nuove pratiche che non sono strettamente tecniche o specialistiche e che quindi potrebbero non essere immediatamente accettate dal top management dell'organizzazione.

È chiaro, tuttavia, che la formazione è opportuna anche per le persone che compongono il Governance Group.

In particolare, il lavoro dialogico non solo ridefinisce il modo di lavorare in gruppi eterogenei e contribuisce a migliorare il clima organizzativo e il benessere delle persone, ma ha anche un impatto sulla performance. La performance può essere misurata e diventare uno strumento di comunicazione per l'organizzazione e il suo management a sostegno del lavoro dialogico.