



Chief happiness officer:

un professionista al servizio della trasformazione positiva delle organizzazioni

Raccolta di articoli scritti da Laura Torretta e pubblicati su Digital4HR nel periodo novembre 2020 - luglio 2021

DIGITAL4HR

Digital4HR analizza le tendenze della Digital Transformation e le opportunità per innovare il Business e i processi HR nelle aziende e PA di ogni dimensione, comprese le PMI. La testata dà voce ai protagonisti italiani con interviste esclusive e analisi di scenario, ma mantiene anche una visione internazionale selezionando le fonti e i contenuti più autorevoli a livello globale

<https://www.digital4.biz/hr/>



Laura Torretta

Venticinque anni di Business e People Management all'interno di Direzioni Marketing e Commerciali di PMI e Multinazionali. Dal 2011 si dedica alla realizzazione del proprio proposito come Consulente di Trasformazione Positiva e Counselor Organizzativo Sistemico Relazionale al servizio dell'evoluzione sostenibile di persone e relazioni nei sistemi sociali.

<https://www.lauratorretta.it>

Indice Rubrica

- Le 8 competenze chiave del CHO _____ **5**
- Prima competenza - Strategic thinking & positive future planning: Guarda fuori _____ **8**
- Seconda competenza - Organization epigenetics: guarda dentro _____ **12**
- Terza competenza - Evolutionary cultural change: definisci la nuova visione _____ **17**
- Quarta competenza - Self energy management: allinea te stesso _____ **22**
- Quinta competenza - Positive leadership: allinea gli altri _____ **28**
- Sesta competenza - Positives practices strategies: Scegli le Pratiche _____ **31**
- Settima competenza - Positive organizational management: Aggiorna i processi _____ **36**
- Ottava competenza - Happiness @ work strategy: fai della felicità una strategia coerente _____ **44**

Introduzione

Come fa il Chief Happiness Officer ad accompagnare la crescita positiva di persone e team per la realizzazione del Potenziale e del Ben-Essere? Con questo articolo prende il via la rubrica che aiuta a inquadrare singolarmente le competenze del CHO, coinvolgendo anche professionisti, che porteranno testimonianze con validità scientifica e coerenza pratica esperienziale. Il lockdown è stata l'occasione per riflettere e concentrare l'attenzione sul tema della felicità, del chief happiness officer (e delle sue competenze) e delle organizzazioni positive. Siamo partiti dalla ri-crea-

zione del CHO che è dentro di noi, da alcuni esercizi ri-generativi (la pratica del respiro consapevole è una delle possibili pratiche positive per riconnetterci al momento presente, organizzare e mobilitare il nostro potenziale) al servizio della nostra sostenibilità personale per non perderci e per ritrovarci attraverso il distanziamento sociale.

Che il tema fosse di grande interesse io e Paola (Capoferro, redattrice di Digital4) l'abbiamo toccato con mano quando abbiamo pubblicato una videointervista (la prima per me e per lei! Accogliere nuove esperienze è un'altra pratica positiva per sviluppare e radicare nuove risorse) sul tema della felicità nello specifico contesto del 'Lav-Oro' e dell'evoluzione da organizzazioni tradizionali a Org+ dove fiorisce il potenziale delle persone, delle relazioni e del sistema. Una prima suggestione sul ruolo in azienda del CHO. Un consulente esterno o un ruolo integrato nell'organigramma? Un nuovo ruolo interno o una responsabilità specialistica addizionale dello staff HR? Forse la nuova missione del Direttore HR? Una certificazione per abilitare 8 CHO skills? Il confronto è aperto e... non perdiamo più tempo nel decidere il chi e il come... tanto spazio per l'azione consapevole!





Le 8 competenze chiave del CHO

Il punto da cui si dovrebbe partire quando si parla di Org+ è far accadere insieme ciò che oggi è utile alle nostre organizzazioni per progettare e intervenire nell'ottica prospettica di una crescita positiva e sostenibile dell'azienda, della realizzazione del Ben-Essere e del Ben-Vivere organizzativo.

Se qualcuno avesse ancora dubbi sulle dis-abilità e i dis-ordini del mondo del lavoro, ecco alcuni insights ricorrenti degli ultimi anni.

- Il 62% dei manager si dichiara stressato;
- Il 70% dei cambiamenti non porta i risultati attesi: le persone subiscono, non condividono, non supportano, non trovano senso e motivazione;
- Le aree critiche organizzative: valorizzazione delle persone (56%), collaborazione (57%), credi-

bilità (37%);

- Solo il 13% dei collaboratori è 'fully engaging';
- I dirigenti si vedono generosi e aperti (auto percezione 90%), per i collaboratori non è vero (etero percezione 50%);
- Solo 10 % dei collaboratori consiglierebbe ad un amico il proprio capo;
- 75% dei manager chiede formazione su motivazione e sviluppo dei collaboratori;
- Il 50% dei progetti di digital transformation sono abbandonati: velocità tecnologica contro lentezza umana.

Quella che emerge è la fotografia di un sistema organizzativo bipolare, disconnesso, infelice, depresso...dove sta la verità? Probabilmente nel mezzo!

La causa della nostra infelicità

non è sempre il capo o l'azienda, talvolta è più semplice scaricare nel contesto professionale la nostra incapacità di cambiare e scegliere la nostra vita, qui trascorriamo più del 50% del nostro tempo di vita.

Certo l'ansia da prestazione e l'economia del criceto, la visione a breve termine del business hanno fatto perdere il senso e la direzione. Nessuna strategia di mercato e nessuna tecnologia potranno mai essere messe a terra senza le Persone, senza una sana strategia organizzativa che si prenda cura dell'essere umano che la abita, che ingaggi, includa, motivi tutte le Persone con le loro diversità, che supporti lo sviluppo felice e positivo delle relazioni nel sistema, a ogni livello capo-collega-collaboratore.

Ottobre 2020: new normal cercasi! Un equilibrio precario tra paura e speranza, tra razionalizzazione e sviluppo, tra controllo e autonomia, tra cassa integrazione e Smart Working e ?????

Con la redazione abbiamo deciso di proporre una nuova rubrica, dedicheremo ogni mese, per otto mesi, un articolo a una delle 8 competenze del

Chief happiness Officer - 'CHO Skill' -. Vi accompagnerò attraverso il contenuto di questa competenza e del senso sistemico al servizio delle organizzazioni positive. Ogni mese porterò in questo spazio la voce di persone che hanno scelto di essere felici, professionisti scelti con cura a testimoniare validità scientifica e coerenza pratica esperienziale.

Business + Felicità? Includiamo per sviluppare Org+!

Le Organizzazioni Positive rappresentano un nuovo stadio evolutivo Eco-sistemico per tutti gli stakeholders e shareholders. BCorp e BBenefit sono un esempio: esistono e producono risultati sostenibili che superano le aspettative attraverso strategie, processi e pratiche positive guidati da leader positivi coerenti. Quando il proposito è chiaro e di altissimo impatto sociale sul bene comune, si vede e si sente, ed è virale!

Misurare per gestire, vedere per credere, divulgare e trasformare: se lo sai lo fai!



Le 8 competenze del Chief Happiness Officer

Ed eccoci arrivati alle 8 skill che ci faranno compagnia lungo questa rubrica:

1. Strategic thinking & positive future planning: Guarda fuori
2. Organization Epigenetics: Guarda dentro
3. Evolutionary cultural change: Definisci la nuova visione
4. Self Energy Management: Allinea te stesso
5. Positive leadership development: Allinea gli altri
6. Positives practices strategies: Scegli le pratiche
7. Positive organizational management: Aggiorna i processi
8. Happiness & work strategy: Fai della felicità una strategia coerente

A questo punto vi invito a unire i quattro pilastri della Scienza della felicità: generiamo chimica positiva, sviluppiamo saper essere, alimentiamo il capitale sociale, creiamo nuove abitudini e alleniamo pratiche positive.

Se sei interessato a diffondere e praticare ti invito ad iscriverti al sito <https://www.actionforhappiness.org/>

Ogni mese viene pubblicato il calendario 'Action for Happiness' con esercizi giornalieri. Iniziamo con il mese di ottobre, dedicato all'ottimismo, come dice il Dalai Lama: "Scegli di essere ottimista. Fa stare meglio".



Prima competenza:

Strategic thinking & positive future planning: Guarda fuori

In uno scenario economico volatile e tra le tante incertezze create dalla pandemia di Covid-19, ora più che mai le organizzazioni possono beneficiare dalla presenza di un Chief Happiness Officer, il top manager che accompagna la crescita positiva di persone e team per la realizzazione del Potenziale e del Ben-Essere. Diverse le competenze chiave che il CHO deve portare nel suo bagaglio. La prima skill irrinunciabile è lo Strategic Thinking, che rende le persone capaci non solo di intercettare i nuovi trend – economici, politici, socio-culturali, ambientali, tecnologici – ma anche di comprenderne gli impatti su persone e organizzazione e di co-generare pianificazioni positive per la sostenibilità dell'organizzazione.

L'azione chiave dello strategic

thinking è quella guardare fuori per cogliere quanto succede nell'ambiente esterno e anticipare salendo "sulle spalle dei giganti" le nuove prospettive utili allo sviluppo organizzativo. Con lo strategic thinking, infatti, il CHO impara a raccogliere informazioni in modo sistematico, amplia lo spettro includendo le voci meno ufficiali non dando nulla per scontato, fa uno scanning iniziale e resta in ascolto vigile dei dati emergenti; è aperto senza pre-giudizi ad apprendere nuovi metodi per indagare e anticipare il futuro e i mega-trend. Sa che l'evoluzione del sistema organizzativo e delle persone che lo abitano è fortemente influenzato dall'esterno e sviluppa un processo positivo di collaborazione e contaminazione.



Su questi aspetti abbiamo sentito Luciano Canova, divulgatore scientifico, esperto di economia comportamentale e scienza della comunicazione, tutti preziosi tasselli per essere uno Strategic Thinker.

È possibile parlare scientificamente di economia della felicità? Come si allena lo Strategic Thinking?

Da decenni, ormai, la ricerca empirica e teorica sulla felicità ha guadagnato notevole autorevolezza in ambito scientifico, come mostrano alcuni premi Nobel (Daniel Kahneman, è bene ricordarlo, è tra i pionieri dello studio scientifico della felicità) e progetti di ricerca rilevanti, quali il World Happiness Report dell'ONU (sin dal 2012). Chi studia economia comportamentale sa che il tema della felicità va trattato con delicatezza ma anche grande rigore: la complessità di un approccio multidimensionale trova negli studi sulla felicità un'ideale rappresentazione. Economia felice per me significa: responsabilità, approccio scientifico, consapevolezza e meaning, per un'interazione uomo - mondo davvero positiva. Personalmente non so se sono uno Strategic Thinker. A me la divulgazione scientifica serve prima di tutto per dubitare. Questo non significa non prendersi la responsabilità delle proprie competenze, ma comunque avere l'onestà intellettuale del dubbio, dell'incertezza, della complessità. Molto spesso lo strategic viene definito 'ex post', quando la strategia si è già compiuta. C'è un bel libro di Taleb, di qualche anno fa, che si intitola "Giocati dal caso": è un viaggio interessante dentro il mondo della probabilità e degli scenari incerti. In esso si vede come le storie di successo, per alcuni aspetti, sono delle storie di fortuna. Di nuovo, ciò non significa non indicare una strada, ma vuol dire ave-



re fiducia nei propri errori. L'economia comportamentale insegna probabilmente questo: gli errori di valutazione e di giudizio che facciamo sono sistematici e, dunque, in parte prevedibili. Esserne consapevoli ci aiuta nuovamente nella scuola dell'umiltà. Il ruolo dei confronti sociali, del contesto, degli elementi esogeni e non controllabili è fondamentale per accettare la complessità e l'incertezza come parte intrinseca del nostro quotidiano. La cosa che ho imparato di più negli anni, e mai come in questo delicato periodo, è di non innamorarmi troppo delle mie idee: è il modo migliore

per saper accettare quelle degli altri e per guardare ai dati col distacco e l'approccio scientifico che richiedono.

Sei un supporter di Keynes e ci offri una visione rigenerata del tuo pensiero nel tuo libro "Quando l'oceano si arrabbia". Raccontaci come per poter "guardare fuori" nella complessità con lungimiranza.

John Maynard Keynes è per me proprio l'emblema dell'intellettuale responsabile, figura di cui abbiamo un bisogno formidabile. Il suo standing e il suo coraggio sono un buon esempio di cosa significa produrre un impatto con le proprie idee. Keynes rappresenta per me l'elogio della competenza al servizio del bene pubblico. Dirò una cosa forse non comoda: Keynes è elite. È difficile che nei moment bui non si faccia ricorso



a chi merita per guidare la nave in mezzo alla tempesta. Il mondo della disintermediazione ha prodotto uno scossone salutare alla torre d'avorio degli esperti, dando a tutti la possibilità di dire la propria. La D di democratizzazione è importantissima ma credo ora sia necessario un filtro. Non tutti possono parlare di tutto: serve chi ha competenze irreprensibili, e probabilmente specializzate su un ambito, per affrontare le sfide con responsabilità e coraggio.

Keynes mise allora le sue competenze al servizio della corona britannica e dei suoi concittadini, vedendo prima di altri i possibili danni del Trattato di Versailles e provando a disegnare dopo la seconda guerra mondiale un ordine globale inclusivo e senza egemonie solitarie. Per guardare lontano con lungimiranza, servono libertà (grande libertà), responsabilità e tanto, tanto lavoro.

Obiettivo di un CHO è sostenere un percorso di trasformazione positiva dell'organizzazione che sposa business con felicità. Come ridisegnare i confini delle leggi economiche per misurare la felicità sociale e organizzativa?

Nel mio libro "Metro della felicità" credo di avere abbozzato una ricognizione puntuale di quello che dicono le scienze sociali a proposito del tema felicità. Credo che un tema chiave oggi sia fare capire quanto l'economia e le scienze sociali si siano occupate e si occupino di felicità da sempre, anche quando parlano di PIL e crescita. Il mondo corporate, poi, sta uscendo finalmente dalla retorica decisamente aggiornabile delle Risorse Umane per entrare nell'era dello sviluppo della persona: avere a cuore il benessere del lavoratore significa non dover neppure parlare di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro o work-life balance.



C'è una life balance, di cui il lavoro è parte integrante perché contribuisce a fare della nostra vita un'esistenza meaningful, piena di significato. Credo che un buon esempio sia caratterizzato dall'organizzazione all'interno del colosso Netflix: talent density, trasparenza e onestà tra i collaboratori e con i responsabili, fiducia e autonomia. In un contesto simile, quasi non servono policy: via le policy sui giorni di ferie, via le policy sui limiti di rimborso spese e sulle trasferte. Dare fiducia e costruire un ambiente libero: un'azienda felice non si preoccupa tanto delle barriere all'entrata, quanto ad eliminare le barriere in uscita.

Seconda competenza:

Organization epigenetics: guarda dentro

Riprendiamo il nostro viaggio attraverso le otto competenze del CHO e ci addentriamo alla scoperta della seconda: organization epigenetics. Le organizzazioni sono sistemi viventi, network relazionali, aggregati di esseri umani e flussi di energie emotive. Questa competenza aiuta a comprendere quali sono i principali modelli mentali e culturali dell'organizzazione e a che stadio evolutivo è il sistema. Una prospettiva che

fa emergere il DNA organizzativo, l'insieme di regole non scritte che plasmano e condizionano la vita aziendale e rappresentano il necessario punto di partenza per delineare qualsiasi percorso di cambiamento culturale. Chi ha questa competenza aiuta il sistema a fare una fotografia dei modelli culturali dell'organizzazione e scegliere quali incentivare e quali disattivare in coerenza con la strategia sulla felicità.



Su questa competenza ho intervistato Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari, Co-Founder 2BHappy Agency e IIPO (Italian Institute for Positive Organizations), ideatrici del primo percorso di certificazione CHO in Italia lanciato a settembre 2019

Convinzioni e credenze organizzative: qual è uno snodo per agevolare il passaggio ad un modello culturale positivo?

Le culture organizzative sono il prodotto delle convinzioni, delle assunzioni, delle credenze e visioni del mondo delle persone che abitano le organizzazioni, molto spesso riflettono quelle di chi le ha fondate o le guida. Più queste convinzioni sono diffuse tra i membri dell'organizzazione, più sono state incorporate nei processi e nelle procedure organizzative, più sono ripetute nel tempo e più lungo è il percorso per cambiarle e sostituirle. Le organizzazioni convenzionali sono state costruite su tre modelli mentali principali: prima il dovere e poi il piacere, vince il più forte e conta più ciò che fai o ciò che hai, rispetto a ciò che sei. Queste convinzioni, a volte anche inconsapevoli, si manifestano nella quotidiana vita organizzativa in comportamenti di tipo egoistico o competitivo, attraverso l'orientamento alla competenza tecnica piuttosto che alla valorizzazione dell'essere umano in tutte le sue sfaccettature; in processi di selezione che si focalizzano sulle job description o in performance management e sistemi premianti che guardano solo agli obiettivi quantitativi e di tipo individuale; in stili di leadership orientati al comanda e controlla, formalismo e separazione tra vita e lavoro; in strutture organizzativa di tipo gerarchico e focalizzazione su ruoli e carriere formalizzate o attenzione eccessiva al presenzialismo, alla rigida definizione di orari di lavoro e ferie, solo per citare alcuni esempi concreti tra i più diffusi. Oggi abbiamo un'ampia letteratura e molti strumenti a nostra disposizione – come ad esempio quelli offerti dalla



scienza dei livelli e l'Integral Theory di cui un'applicazione molto nota è il modello fornito da Laloux in Reinventare le Organizzazioni – per fare degli assessment della cultura organizzativa, presupposto necessario per disegnare il percorso di evoluzione verso un modello positivo, che in sostanza vede il passaggio da modelli basati sull'ego, sulla separazione, sulla competitività e sul profitto per il il profitto a modelli basati sui principi della valorizzazione dell'essere umano, dell'interconnessione, della cooperazione, mossi da senso e significato. Un

esempio che ci piace raccontare è come in Servizi CGN hanno lavorato per disincentivare il modello mentale e culturale del leader come capo che comanda e controlla e incentivare uno stile di leadership diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, trasformando il tradizionale ruolo del team leader in un facilitatore della squadra. A tal fine i team leader sono valutati sulla base delle capacità di far crescere le persone del team. L'obiettivo è rendere ogni collaboratore leader nel proprio ruolo e capace di decidere in autonomia.

Ci raccontate il modello “prima il dovere poi il piacere”?

Il modello prima il dovere e poi il piacere è alla base di molti stili di leadership orientati alla tensione continua e alla pressione costante su obiettivi e scadenze; è la convinzione che sotto stress funzioniamo meglio, siamo più veloci e produttivi. Peccato che la scienza ha dimostrato che pressione, stress e tensione generano un aumento di cortisolo nel nostro organismo che chiude i centri dell'apprendimento, ci rende meno capaci di vedere le alternative ai problemi, ci rende meno empatici e creativi. È la cosiddetta chimica negativa che non fa male sempre e in assoluto ma solo se siamo continuamente esposti ad essa e per



lungo tempo (e ahimè tutti noi ci rendiamo conto di quanto i nostri tempi siano complessi e sfidanti in tutti gli ambiti della nostra vita). Una chimica che andrebbe controbilanciata in modo più che proporzionale dalla chimica opposta – la produzione dei cosiddetti ormoni del benessere: dopamina, endorfina, ossitocina, serotonina.. – e che in linguaggio organizzativo si traduce in comportamen-

ti orientati al rispetto, processi di celebrazione dei risultati, apprezzamenti e riconoscimenti, ambienti e clima di lavoro sani, confortevoli e in cui ci sia spazio anche per il divertimento e il gioco che sappiamo essere dei potenti acceleratori di creatività, collaborazione, apprendimento.

Vige ancora la regola del vince il più forte? Come contrastarla?

Qui entriamo nell'ambito delle credenze che vedono la vita come una giungla, che dobbiamo lottare per la nostra sopravvivenza, il famoso mors tua vita mea.. e che nelle organizzazioni si manifesta in comportamenti non solo egopatici e competitivi ma anche nella carenza del senso del Noi e in processi di valutazione della performance individuale o in sistemi premianti che tengono conto solo del raggiungimento degli obiettivi quantitativi individuali anche a fronte di comportamenti non etici, non collaborativi etc.. Vediamo questo modello mentale in azione quando ci troviamo di fronte a pettegolezzi e gossip, a conflitti tra dipartimenti (produzione contro qualità, marketing o vendite contro pianificazione, acquisti..). Le organizzazioni positive riconoscono il principio dell'interconnessione e il valore del capitale sociale come più grande risorsa per la resilienza e l'antifragilità sia del sistema che degli individui, dunque rileggono tutti i processi della vita organizzativa



rispondendo alla semplice domanda: favorisce l'io, l'interesse particolare del singolo o il Noi, il senso di appartenenza? E alzano ancora di più l'asticella fino ad allargare il concetto di Noi oltre i collaboratori dell'organizzazione, includendo tutti gli stakeholders

(clienti, fornitori, partner..) e anche le comunità in cui sono inserite e il Pianeta. Si preoccupano quindi dell'impatto generale e del contributo positivo che possono realizzare nell'ecosistema in cui sono inserite.

“Nella vita (soprattutto al lavoro..) conta cosa fai e cosa hai”: ci aiutate a comprendere questo modello mentale?

Questa è davvero un'area di grande sfida per i modelli mentali convenzionali. Siamo cresciuti con la convinzione che lavoro e vita privata fossero due aspetti da tenere separati, e infatti ancora parliamo di work-life balance come se avessimo due cervelli e due corpi che ci agganciamo e sganciamo ogni giorno quando mettiamo piede in ufficio o torniamo a casa. Questa illusione della separazione tra l'altro ha mostrato tutti i suoi limiti soprattutto nel periodo del lockdown, e oggi che ci troviamo nella condizione di accelerare il passaggio culturale necessario allo Smart Working, ci troviamo anche costretti a ripensare al lavoro in maniera non solo più fluida ma anche integrata, come elemento della nostra identità e parte integrante della nostra vita. Ed è in questo ripensamento generale che vengono al pettine, come si dice, anche gli altri nodi delle organizzazioni convenzionali in cui il lavoratore, la “risorsa” umana, è stata pensata prevalentemente se non quasi sempre esclusivamente in relazione alla sua competenza tecnica, alle skill funzionali, a ricoprire i compiti predefiniti dall'organizzazione. La complessità, liquidità, velocità dei nostri tempi sta dimostrando invece che le organizzazioni che



investono sulla crescita e sullo sviluppo della persona a 360°, sull'aumento della loro consapevolezza e delle abilità trasversali o soft skill (come la loro attitudine all'apprendimento continuo, la flessibilità, l'intelligenza emotiva o il pensiero critico) hanno non solo più chance di sopravvivere e continuare ad esistere ma ottengono questi risultati anche in tempi di crisi grazie all'engagement, alla motivazione e ai livelli di fiducia e senso di appartenenza che riescono ad ottenere in cambio

dalle persone quando appunto le considerano come tali, riconoscendone valori, bisogni e creando le condizioni per far fiorire talenti e passioni. Anche in questo caso non mancano esempi concreti delle pratiche che adottano le organizzazioni positive: dalla selezione in base ai valori e all'impatto che la persona intende realizzare nel Mondo di Mondora, ai corsi di coerenza cardiaca di eFM o di comunicazione non-violenta di Biogen.

Terza competenza:

Evolutionary cultural change: definisci la nuova visione

Definire il prossimo stadio culturale e la nuova visione di una org+ richiede un percorso trasformativo verso un proposito più ampio, al servizio del bene comune fondato sull'evolutionary cultural change. Questa capacità crea le condizioni organizzative per por-

tare avanti una missione di tipo eco-sistemico, per implementare modelli di comportamento congruenti e portare vantaggi estesi anche alla collettività. UPS ha puntato proprio su questo aspetto all'interno di un progetto strategico di cambiamento cul-



turale che parte dalla corporate strategy per realizzare un proposito evolutivo.

L'evolutionary cultural change è anche una delle otto Chief Happiness Officer skills certificate dall'Italian Institute for Positive Organizations, in questa rubrica

vediamo le diverse prospettive di chi mette in campo queste competenze e abilità assolvendo alle diverse missioni imprenditoriali e manageriali al servizio della crescita positiva.

Per comprendere come UPS ha portato avanti questo processo di trasformazione ho raccolto il punto di vista di tre persone che ricoprono tre ruoli diversi: l'Amministratore Delegato Karl Haberkorn, l'HR Manager Laura Mazzolari e la Culture Change Ambassador Barbara Salvatore.

Il punto di vista dell'AD di UPS

In quale modo una nuova cultura può sostenere il business ed estendersi al bene comune?

Nel 2017 abbiamo avviato un processo di trasformazione a livello globale. Uno dei tre pilastri di questo processo è stato il cambiamento culturale. In UPS, con oltre 110 anni di storia aziendale, abbiamo già una forte cultura e comportamenti basati su valori chiave che sono uno dei nostri punti di forza. Abbiamo riconosciuto che dovevamo maggiormente fare leva su alcuni di questi valori fondamentali come punti di forza "legacy": integrità, orgoglio e rispetto, performare al meglio in termini di servizio ed efficienza, eccellenza operativa e prendersi cura della sicurezza e del benessere del nostro team. Abbiamo quindi deciso di aggiungere altri punti di forza che ci permettono di trasformarci in un'azienda più



agile: essere all'avanguardia su diversità e inclusione, sostenibilità e innovazione; essere più visionari e ispirare; essere capaci di curiosità, apprendimento, sviluppo del talento e condivisione delle conoscenze; focalizzarsi di più sulla fiducia, sul riconoscimento e sull'empowerment. L'enfasi è sul cambiamento culturale, non su una strategia o un cambio di dire-

zione aziendale. Riguarda il modo in cui pensiamo e agiamo, perché i comportamenti e le routine comuni quotidiane costituiscono il tessuto di come ci muoviamo come organizzazione; o per citare Peter Drucker: "La cultura mangia strategia per colazione".

Quale purpose aziendale e visione organizzativa ci sono dietro questa decisione?

Nel 2020 abbiamo dichiarato il nostro purpose: "Moving the world forward by delivering what matters". Il nostro vero scopo è definito da un bene comune esterno. Si tratta di avere un impatto sugli altri (moving the world forward) con ciò che conta per loro (what matters). Vediamo il nostro ruolo come facilitatori, desideriamo incoraggiare gli altri: imprese, individui e infine la società, fornendo loro un servizio. Mai come in questo momento, durante una pandemia, siamo diventati fornitori di servizi essenziali con la chiusura di buona parte della nostra economia e ora con la distribuzione di vaccini attraverso la nostra rete logistica intelligente globale.



Il punto di vista dell'HR di UPS

Quello intrapreso da UPS è un processo di profondo cambiamento culturale che ha al centro il tema della 'Diversity & Inclusion' come risorsa organizzativa al servizio di un 'positive change for business'.

Quale ruolo ha la funzione HR come abilitatore di questa evoluzione?

Il cambiamento culturale è un qualcosa che riguarda tutta l'azienda e tutti i livelli ma sicuramente la funzione HR ha un ruolo chiave nell'essere non solo sostenitrice ma anche promotrice attiva del cambiamento. Sono passati all'incirca due anni da quando abbiamo iniziato a muovere i primi passi del nostro viaggio all'interno del cambiamento culturale in azienda. Abbiamo iniziato a fare workshop per parlare di Culture Change, un'iniziativa nata a livello Corporate ma che poi ha visto le realtà locali potersi esprimere come meglio hanno ritenuto opportuno. Un progetto quindi non calato dall'alto ma fatto su misura in base alle esigenze specifiche del territorio e della cultura locale. Oltre alla cultura organizzativa è importantissimo tenere in considerazione le diversità culturali del territorio e capire quale sia la modalità migliore, non solo per divulgare dei concetti ma anche per far sì che le persone si sentano ingaggiate. Un cambiamento che non si limita ad essere quello che si vuole osservare che avvenga negli altri e nell'azienda ma che parte dalla consapevolezza che la singola persona si deve mettere in discussione e deve essere disposta ad essere il cambiamento che vuole vedere nel mondo, per citare Gandhi. Una particolarità di questo progetto è stata quella di vedere coinvolte persone che ricoprono diversi ruoli aziendali, abbiamo così voluto rompere i silos e coinvolgere le persone in base ai loro talenti agevolando gli scambi tra i diversi livelli.



Quali sono gli obiettivi e le metriche per la funzione HR?

Uno degli obiettivi principali in questo momento è quello di sostenere lo sviluppo di un ambiente e un clima che supportino il cambiamento. La funzione stessa HR è impattata nell'evoluzione che la vede più vicina al business e orientata a rendere l'azienda vincente sul mercato. In particolare siamo focalizzati su percorsi trasformativi verso nuovi stili di leadership, che promuovono il cambiamento positivo e che riguardano sia i leader attuali sia quelli che lo diventeranno. La nostra attenzione è estesa a tutte le persone per valorizzarle e farle stare bene in azienda.

Il punto di vista del Culture Change Ambassador

Quale contributo porti dalla scienza delle organizzazioni positive per la progettazione e la messa a terra di questa strategia?

Gli studi intrapresi sulle organizzazioni positive mi hanno permesso di comprendere la logica di alcune dinamiche aziendali e mi hanno guidata nella consapevolezza che il cambiamento è possibile a diversi livelli. In aziende complesse come la nostra è fondamentale indirizzare l'attenzione verso i punti di forza da cui partire per agire il cambiamento e coinvolgere quante più persone possibili che possano essere la leva del cambiamento. Nel 2019 è partito un progetto di "Action learning" con focus sul "Culture change" che ha dato la possibilità al team dedicato di diffondere e divulgare questi nuovi paradigmi all'interno dell'organizzazione.



Come ingaggiare le persone e farle collaborare per una iniziativa così trasversale? Un'unione sistemica di obiettivi e progetti comuni che valorizza il potenziale di tutti?

L'ingaggio dell'amministratore delegato e di tutto il management di prima linea è stato fondamentale. Proprio come risultato del lavoro fatto dall'Action Learning team nel 2021 partiranno dei progetti pensati per sostenere e favorire il cambiamento a tutti i livelli. L'obiettivo è mettere le persone al centro (+NOI – IO), divulgare le pratiche positive (+chimica positiva – chimica negativa) e favorire una comunicazione più fluida tra tutti i livelli dell'azienda per supportare un clima di fiducia, di ascolto e di scambio continui. La consapevolezza rispetto al fatto che i vecchi modelli valoriali e comportamentali non funzionano più bene tanto quanto prima e che ci sia bisogno di vedere e di agire in modo diverso è un primo grande passo necessario per vivere il cambiamento e il nostro proposito.

Quarta competenza:

Self energy management: allinea te stesso

Che cosa si intende con self energy management? È la capacità di coltivare prima di tutto il proprio sé più vero e la felicità, attraverso l'allineamento con propositi, valori e bisogni. È la responsabilità di definire il proprio piano di vita, di portarlo avanti con consape-

volezza, ispirando con l'esempio coerente, contaminando di positività le relazioni e i sistemi che abitiamo.

Si tratta quindi di una skill che tutti dovrebbero allenare, ed è anche una delle competenze specifiche del CHO. L'allineamento di 'se



stessi' è una abilità centrale in ogni percorso trasformativo ed evolutivo, un motore di energia vitale per il nostro ben-essere che integra corpo, emozioni, mente, spirito.

Ne ho parlato con Sandro Formica, PHD presso la Florida International University (FIU) su self empowerment, ideatore del metodo della scienza del sé e keynote sui temi dell'happiness nella vita e al lavoro.

L'OMS fornisce una prospettiva olistica: le 5 b del benessere. È un check up energetico, una bussola per orientarsi verso un self empowerment consapevole?

Dal 1998 l'organizzazione mondiale della sanità ha utilizzato 5 semplici domande per misurare il benessere delle persone: 1. mi sono sentito: allegro e di buon umore; 2. calmo e rilassato; 3. attivo e vigoroso; 4. mi sono svegliato riposato e rinvigorito; e 5. la mia giornata è stata piena di cose che mi interessano. Sebbene fosse stato sviluppato per essere utilizzato nell'ambiente medico-sanitario, è stato adottato anche per misurare la felicità delle persone che non riscontravano patologie. Certamente, farsi queste domande aiuta a capire come ci sentiamo. Ci invita a fare un'auto-diagnosi. Dubito tuttavia che porti all'auto-consapevolezza e ancor meno al self-empowerment. Rappresenta un primo passo che ci permette di comprendere se e quanto necessario sia iniziare un percorso di crescita personale. Spesso, anche coloro che sentono di dover approfondire un lavoro personale sul sé o sul proprio essere (e quindi spostare la propria attenzione giornalmente, anche se per 5 minuti, dal fare e dall'avere) poi decidono di interrompere e rimandare perché hanno "cose più importanti da fare". E mollano l'essere per dedicarsi al fare a ragion veduta. Infatti, intraprendere un percor-



so di auto-consapevolezza, e di self energy management, porta spesso a conseguenze emotive negative, causate dal portare in superficie aspetti o caratteristiche del sé che non ci piacciono. Allora, la cosa più facile da fare

è quella di lasciare le cose come stanno ... fino a quando, a causa di fattori esogeni — la morte di una persona cara — o endogeni — un divorzio — sentiremo la necessità inderogabile di lavorare su noi stessi.

Riconoscere e soddisfare i nostri bisogni in modo sostenibile sembra essere un punto cardine: in che senso?

Lo è, in quanto non facciamo niente che non sia motivato dalla soddisfazione di uno o più bisogni. Quindi, i bisogni sono la ragione che ci fa alzare la mattina, ci fa interagire con gli altri e ci spinge a prendere tutte le micro (e macro) decisioni che ci rendono operativi. Molti di noi, tuttavia, non sono consapevoli dei bisogni che agiscono da stimolo alle azioni che svolgiamo quotidianamente e questo potrebbe rappresentare un problema. Per esempio, un ragazzino al quale non viene offerta l'attenzione che desidera a casa, potrebbe scegliere di diventare un bullo a scuola per soddisfare i propri bisogni di attenzione nei suoi confronti. Capire i bisogni che si nascondono dietro a un'azione non vuol dire giustificare l'azione stessa. Ci permette invece di trovare dei comportamenti alternativi e più sostenibili, ovvero comportamenti che produrranno del benessere per chi agisce e per chi interagisce con quest'ultimo. Conoscere e riconoscere i bisogni è un'attività di responsabilità di crescita individuale e collettiva. Eppure molti di noi ne sono inconsapevoli. Quanti di voi sono andati a un colloquio di lavoro e vi è stato chiesto di scrivere una lista dei bisogni che vorreste aver soddisfatti al lavoro? Quanti di voi che lavorano hanno sviluppato, insieme al



proprio leader, un percorso o un piano di soddisfazione dei propri bisogni al lavoro, specificando percentuali di soddisfazione e persona indicata per soddisfare ognuno dei vostri bisogni? Per esempio, Marco potrebbe avere un bisogno di collaborazione al lavoro, per ora soddisfatto al 45% e la cui soddisfazione viene affidata a Stefania, sua supervisor. Un altro bisogno di Marco potrebbe

essere quello di crescita, soddisfatto al 77% dalla direttrice delle risorse umane, Cristina. La sfida o l'opportunità per Stefania e Cristina, è quella di massimizzare la soddisfazione dei bisogni di Marco attraverso un piano specifico che potrebbe comprendere il "job crafting", una revisione del job description e job analysis che integrano i bisogni di Marco.

Tante emozioni non elaborate e credenze limitanti: come si diventa leader di se stessi, in ottica self energy management?

Lavorandoci su. A volte, siamo portati a pensare che per "risolvere" i disagi dell'essere basti frequentare un seminario, un intensivo o affidarsi a qualcuno per qualche mese. Coltivare gli aspetti intangibili della nostra persona richiede lo stesso impegno di quando ci prendiamo cura del nostro corpo. C'è da farlo quotidianamente. Così come facciamo esercizio fisico o ci laviamo, l'essere richiede un'attenzione costante per poterci supportare e migliorare. In questa domanda si fa riferimento a due aspetti particolarmente importanti dell'essere: emozioni e convinzioni. Mi piacerebbe affermare che non esiste una bacchetta magica per uscire dai disagi emotivi e dalle credenze limitanti. Questo non vuol dire che non esistano opportunità di miglioramento, di trasformazione positiva. Ci sono. Richiedono competenza e attenzione. Parlando delle emozioni, se proveniamo da un modello educativo che ci ha



insegnato a reprimere le nostre emozioni, evidentemente cerchiamo di evitare di esprimerle o gestirle. E così la nostra intelligenza emotiva non si è sviluppata e vogliamo che anche gli altri facciano lo stesso, anche perché non sapremmo come gestire le loro emozioni e attivare risposte empatiche. Visto che, da un punto di vista bio-chimico, le emozioni sono un elemento decisionale essenziale, invece di reprimerle, possiamo scegliere di capirle, interpretarle e utilizzarle per aumentare la nostra performance, benessere e felicità. Quando vi sentite tristi, dove si manifesta quella sensazione nel corpo? E come si manifesta? È una sensa-

zione pungente? Soffocante? E i battiti del cuore, aumentano o diminuiscono? Il respiro, è più veloce o lento, più profondo o superficiale? E la temperatura del corpo, aumenta o diminuisce? La muscolatura, è più tesa o rilassata? Quando sentiamo un'emozione non desiderata, invece di ignorarla o reprimerla, iniziamo a notarla e capirla facendoci qualche domanda come quelle che abbiamo appena letto. La self-leadership è una naturale conseguenza del lavoro che facciamo su noi stessi, sul nostro essere. Più ci impegniamo a lavorare sul sé e più la nostra self-leadership aumenterà.

Tante risorse a disposizione che spesso non vediamo, un talento che ci rende unici e un proposito che diventa il nostro faro: qualche domanda potente per far fiorire questi valori e qualche pratica di senso?

Certo. Consiglierei di iniziare dalla fine, una tecnica che utilizziamo inconsapevolmente in tutto quello che facciamo. Per esempio, se dobbiamo andare al supermercato, iniziamo a fare un elenco di quello



che vogliamo acquistare e quindi, con la nostra mente, abbiamo già fatto spesa. Quando ci siamo iscritti all'università o anche alle scuole superiori, lo abbiamo fatto riflettendo su cosa ci sarebbe servita quella laurea o diploma. Ho detto che utilizziamo questa tecnica in tutto quello che facciamo... con un'eccezione: la nostra vita. Quando si tratta di riflettere sulla nostra vita e iniziare dalla fine della stessa, lo evitiamo. Il risultato? Quello di non avere una meta precisa, di cambiare rotta a seconda di quello che ci viene offerto o delle situazioni di vita. In altre parole, siamo spesso in balia e sotto il controllo o l'influenza di fattori esterni. Mi preme aggiungere che non sono assolutamente contro il cambiamento. Ho vissuto volontariamente e intenzionalmente dei cambiamenti radicali, come andare a studiare e vivere in un altro continente, cambiare radicalmente tipologia di lavoro, da commerciante, a funzionario, a direttore d'albergo a studente.

Da professore di management a professore di auto-consapevolezza e felicità. Il suggerimento che vorrei condividere con voi è quello di darsi un proposito di vita e perseguirlo. Il proposito potrebbe cambiare, quello che è importante è che le decisioni che prendiamo e gli obiettivi che ci diamo siano costantemente allineate al proposito. Così facendo diventeremo e rimarremo i registi, produttori e attori della nostra vita. Qual'è l'eredità che vorresti lasciare agli altri? Quale impronta vorresti lasciare sulla terra? Se ti fosse data la possibilità di iniziare e gestire un'attività produttiva senza rischi, senza capitali iniziali, senza perdite, cosa decideresti di fare? Quali sarebbero i prodotti e servizi che vorresti offrire, sapendo che il mondo ne ha bisogno? Alcune domande potenti per scoprire il proprio proposito.



■ Quinta competenza:

Positive leadership: allinea gli altri

Il leader positivo è consapevole del suo scopo, vive il ruolo manageriale come servizio agli altri, ha una sua routine di benessere per mantenere in equilibrio le energie fisiche, emotive, mentali e spirituali. È una persona che sceglie anche di essere felice e si allena

con disciplina alle pratiche positive per poter ispirare e motivare con coerenza il team. Queste figure permettono, con le loro capacità, di definire, promuovere, implementare un piano di sviluppo della leadership positiva a tutti i livelli dell'organizzazione.

Oggi intervisto su questa competenza Francesco Mondora, Co-Ceo e Founder della software house Mondora, un esempio coerente di leader positivo, di creazione di una nuova leadership positiva e di contaminazione all'interno del suo sistema organizzativo.

Quali sono le abilità e i comportamenti che fanno sì che in Mondora si sia riconosciuti come leader positivi?

Ogni persona dentro Mondora è potenzialmente un leader, siamo auto-organizzati, quindi c'è bisogno di determinare la propria leadership il prima possibile. Noi non differenziamo le persone a priori nell'essere o meno leader positivo ma le accompagniamo a essere servant leader. Sosteniamo l'auto-trascendenza, spingiamo ad andare oltre la prospettiva dell'IO, ad uscire da sé stessi per trascendere nel NOI in una logica di pensiero che include e contiene la persona e tutte le altre parti coin-



volte. Un servant leader ha una visione sistemica complessa a più dimensioni, fa della 'trazione' collaborativa un pilastro per l'evoluzione collettiva. Nella nostra organizzazione abbiamo dei ruoli per le singole professionalità che chiamiamo 'comunità di pratica', per il 'mondoriano' e per il 'beneficio comune'. Per il "mondoriano" partiamo da un 'badge egoico' (sotto-ruolo) molto centrato su se stesso per poi evolvere progres-

sivamente a 'badge eco-sistemi-ci' in cui lo spirito (senso, scopo, proposito) si allarga prima al NOI organismo sociale (Mondora) per espandersi al NOI universo (Bene comune per un mondo migliore). Durante l'attività lavorativa ogni lavoratore di Mondora è spinto a muoversi verso questo atteggiamento che 'importa' e 'agisce con coerenza' tutte le connotazioni di leader positivo.

Quali sono le resistenze e le maggiori criticità nell'evolvere da 'bad manager' a 'good manager' a 'best manager'? Si può a ogni età?

Mi piace anteporre "self" a tutti i manager, perché la prima consapevolezza e leadership è verso se stessi. Il non voler prendere coscienza di "chi si è" è la grande criticità che ho visto più ricorrente. Lo spostare la propria soddisfazione sul fare e sull'avere è una facile trappola per evitare 'i conti' con se stessi. Occorre trovare spazio per riconoscere i propri limiti, per saperli realizzare e per condividere l'esperienza di apprendimento: è un atteggiamento di apertura alla crescita continua che mette tutti allo stesso livello senza più considerare l'età e la seniority come fattori discriminanti. Quindi non è ciò che si è guadagnato nel lavoro come 'professionisti' ma ciò che si è sviluppato come 'esseri umani' a definire il passaggio da 'bad manager' a 'best self-manager'. Come fa un manager che non è auto-realizzato a sostenere la realizzazione dei



collaboratori? Sarebbe una lenta agonia per il Sistema. Auspico la diffusione di un modello di leadership positiva che vada oltre le affermazioni e i riconoscimenti del passato, un nuovo mindset che esce dalla comfort zone del noto, sperimenta e collabora, accoglie il feedback, esce dal proprio guscio per sviluppare se stessi e gli

altri al meglio. Il volersi arroccare su studi, conoscenze, curricula e esperienza come elementi confermativi del 'proprio avere' piuttosto che aprirsi alla meravigliosa scoperta del 'proprio vero sé': questa è la più grande resistenza che costantemente vedo nei sistemi organizzativi.

Quali risultati ed effetti ha portato questa nuova leadership? Kpi e kbi misurabili? Roi e sroi?

Da Cartesio in avanti abbiamo continuato a pensare con un modello meccanicistico, abbiamo cercato di incasellare e modellare anche la natura. Tutto sembrava, per molti sembra ancora, sottomesso a un unico dominio governato dal controllo di relazioni matematiche. Non è solo così. La fisica quantistica lo sta dimostrando, fortunatamente si riprende la natura dell'uomo e l'azione del suo agire. Non ho mai apprezzato kpi, kbi, roi, sroi non perché non importanti. Anzi li controllo e li tengo monitorati raggruppandoli in objectives and key results. Per questa nuova leadership positiva li ritengo elementi importanti ma non affidabili. Quello invece su cui faccio affidamento è: INTENZIONE e PURPOSE. Mi piace co-creare con i miei colleghi mossi da uno spirito di intenzionalità condivisa che vive l'organismo azienda, piuttosto che pensare all'azienda come una macchina con dei parametri su cui fare tuning. Quindi integro l'osservazione delle forze umane in campo con l'osservazione del risultato. Questi nuovi indici e il loro effetto visibile servono per costruire la coscienza dell'azienda come organismo ecosistemico.



Quali tipologie di intervento puoi consigliare a CEO e imprenditori per diventare leader positivi e sviluppare leadership positiva?

Faccio molta introspezione e mi metto sempre in gioco, mi metto alla prova e cerco di fare cose inaspettate. Per esempio, ogni mese faccio un Ask Me Anything live in cui rispondo in diretta a tutte le domande che mi vengono poste dai miei colleghi e collaboratori, mi mostro senza filtri e cerco di imparare dal feedback, da me stesso e dagli altri. Nel brainstorming cerco di mantenere aperto e flessibile il pensiero sistemico dell'organismo che vive ed è resiliente per natura. Porto il senso, la visione e la concezione dell'azienda che vedo da due punti di vista diversi. Il primo: un organismo che vive, che deve trovare un equilibrio, che risiede nella tensione continua al miglioramento. Il secondo: un organismo "impresa" che fa un'impresa eroica. Mi immagino Cristoforo Colombo, Gandhi, Mandela, Edwin Aldrin e tanti altri pionieri che a loro modo hanno portato avanti le loro imprese. CEO e Imprenditori dovrebbero condurre la propria "impresa" come un organismo vivente dove ogni vivente è eroe dell'impresa, ed è chiamato ad agire con questo spirito per la realizzazione dell'opera per uno scopo comune.

Sesta competenza:

Positives practices strategies: Scegli le Pratiche

Esiste infatti una correlazione molto forte tra buone pratiche di lavoro positive ed effetti sui lavoratori in termini di soddisfazione ed equilibrio, si innesta un circo-

lo virtuoso con effetti amplificati sull'ingaggio e la fiducia. La nuova prospettiva include e rispetta le dimensioni individuali e di gruppo con una specifica atten-



zione all'esempio e alla coerenza da parte dei leader dell'organizzazione. Attraverso questa competenza si possono creare e implementare pratiche e strumenti per generare positività verso tutto

il sistema di collaboratori, clienti, fornitori, investitori, stakeholders. Sono pratiche che generano chimica positiva, sviluppano più capitale sociale e coltivano l'essere umano.

Per questa competenza applicata all'organizzazione oggi ho il piacere di raccontare l'esperienza di ATM, attraverso l'intervista che ho fatto a due sue manager dell'area HR: Emanuela Salati, Direttore formazione, selezione e welfare, e Simona Zandonà, Responsabile welfare.

Le neuroscienze sono un patrimonio di nuovi stimoli a supporto dello sviluppo di pratiche organizzative positive? Come accendete la chimica positiva in ATM?

Emanuela: Le neuroscienze stanno portando importanti contributi per migliorare il nostro agire consapevole e supportare la nostra capacità di generare relazioni empatiche. Ad esempio ci hanno confermato anche dal punto di vista neuroscientifico e spiegato il perché la cooperazione e l'inclusione siano così importanti per generare un clima di fiducia di un gruppo e quindi aumentarne le prestazioni. È stato infatti dimostrato che la nostra reazione cerebrale all'esclusione è pari a quella di un dolore fisico. I danni dell'esclusione sono inoltre registrati anche nel cervello di chi esclude poiché tale attività richiede un grande dispendio di energia. L'investimento quindi dei capi nel generare coinvolgimento ed inclusione, nel dare fiducia, anche con piccoli accorgimenti è quindi molto vantaggioso anche economicamente. La capacità



di essere maggiormente consapevoli di questi meccanismi non può che portare oltre alla crescita del soggetto anche alla costruzione di relazioni organizzative più adulte e senz'altro più efficaci ed efficienti. Una recente ricerca dell'Università Cattolica di Milano ha messo in luce come di fronte ad un task da svolgere il gruppo con un mandato di azione cooperativa ha sistematicamente superato quello con mandato competitivo. Cooperare migliora la performance e attiva le aree delle emozioni positive e della gratificazione. Quando cooperiamo o ci prendiamo cura delle persone siamo premiati con sensazioni di sicurezza, appartenenza e di appagamento. È l'effetto di serotonina e ossitocina che ci aiutano a rinforzare i legami sociali e a instaurare rapporti di fiducia in modo da aiutarci reciprocamente. Al contrario quando siamo sotto stress per un lungo periodo diventiamo vittima del cortisolo, l'ormone dello stress, che può

portare nel lungo periodo a danni fisici e soprattutto a uno stato di allerta che sequestra energie alle funzioni esecutive togliendoci lucidità. Il cortisolo peraltro inibisce l'ossitocina, rendendoci meno empatici, più egoisti, preoccupati più dei nostri interessi che dell'azienda. Sulla scorta di questi apprendimenti abbiamo sviluppato e coinvolto le nostre persone, soprattutto i responsabili, in percorsi formativi sulla fiducia, in corsi sul neurochange che fanno toccare con mano attraverso esperimenti l'efficacia della cooperazione. Abbiamo anche organizzato palestre di formazione sulla gestione del feedback e stimolato percorsi di mentorship interni. Tutto con l'obiettivo di allenare le nostre persone a sapersi "sintonizzare" empaticamente e percepire i vantaggi fisici, emotivi e di performance di un clima positivo.



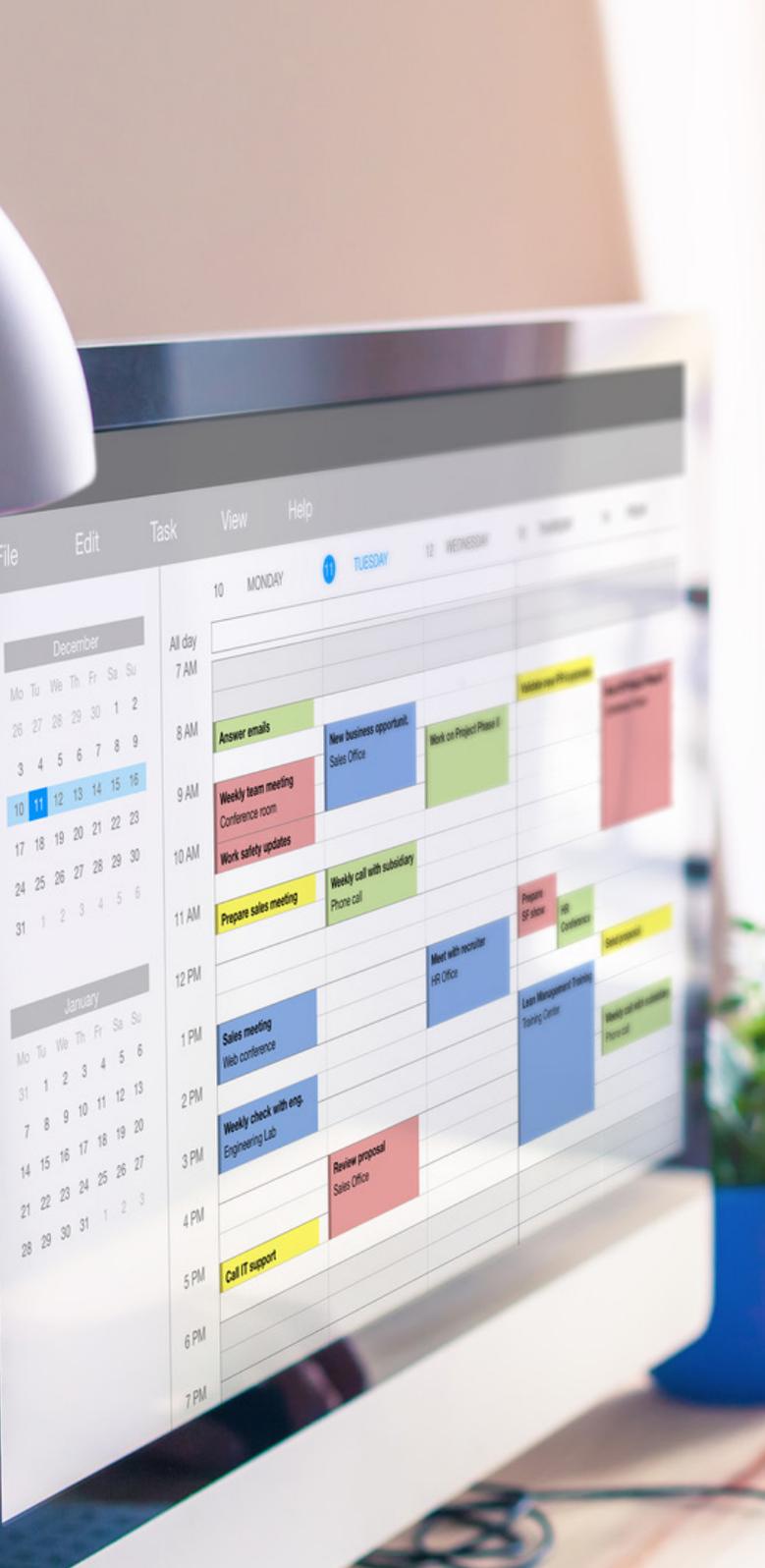
Le nuove frontiere del welfare mettono veramente le persone al centro consapevoli dell'impatto sul benessere organizzativo. Quali pratiche positive per coltivare l'essere umano?

Simona: La missione del Welfare ATM è quella di supportare il benessere dei dipendenti partendo dalla qualità dell'esperienza lavorativa. Tale scelta richiede un miglioramento continuo dei processi organizzativi e un investimento in un management consapevole in grado di agire una 'positive leadership'. Lavorare per il benessere organizzativo per ATM significa investire in progetti e azioni concrete. Il sistema per il benessere si compone di quattro pilastri (Work-life balance, Wellbeing, Age management e D&I). Il modello di intervento si basa sull'intercettare fenomeni e bisogni emergenti trasformando la complessità in opportunità di crescita delle persone e dell'organizzazione e della comunità in cui ATM opera.

Per fare un esempio, durante l'emergenza sanitaria la capacità di ascolto che parte dal singolo ha avuto un output sull'organizzazione e si è dimostrata vincente e funzionale. I cambiamenti che l'impresa e i suoi lavoratori hanno saputo affrontare hanno permesso di modificare velocemente assetti organizzativi, modalità di erogazione del lavoro, gestendo in parallelo bisogni e aspettative grazie all'attivazione di progetti come #Prontowelfare (un supporto telefonico aperto a tutti), e per i casi più complessi anche la possibilità di percorsi riabilitativi post traumatici.

La sperimentazione per lo sviluppo organizzativo è sempre in azione: nuove pratiche per valutare la performance che valorizzino la partecipazione con 'più noi' e 'meno io'?

Emanuela: La valutazione delle performance è un processo complesso e delicato. È necessaria un'ottima capacità di eterocentratura



e autostima personale per farla e spesso diventa un mero processo burocratico. Abbiamo deciso di metterci alla prova sperimentandoci su questo livello di maturità personale e professionale attraverso gli strumenti neurometrici. L'esperimento, effettuato da più realtà organizzative diverse, ha consentito di monitorare un gruppo di manager durante il colloquio di feedback tramite la tecnica dell'hyperscanning, che consente di registrare simultaneamente l'attività cerebrale di due soggetti coinvolti in un'interazione verbale e non verbale.

Tra gli output emersi eccone alcuni relazionalmente interessanti: lo stile di leadership più efficace è quello partecipativo poiché genera un'elevata sintonizzazione tra i due interlocutori (una vera e propria capacità da allenare consapevolmente);

l'assenza di rating ha un impatto sul collaboratore: più consapevolezza e coinvolgimento, meno difesa;

l'Utilizzo del «noi» attiva il coinvolgimento degli interlocutori molto di più del «tu».

Ne sono derivate alcune proposte applicative tra cui l'opportunità di eliminare il rating e quello di incentivare uno stile di gestione del colloquio partecipativo orientato sul futuro, creando un senso comune e uno scopo oltre a co-responsabilizzare entrambi gli attori del processo. Infine la cultura del «chiedere feedback» è risultata molto più utile e accettata di quella del «dare feedback», perché così non vengono sollecitate le difese istintive del nostro cervello di fronte a un processo valutativo che potrebbe minacciare la nostra identità e autostima.



Avete colto con coraggio la sfida dell'age management introducendo una specifica attenzione a un bisogno primario accelerato dalla pandemia 'salute e sicurezza': quali pratiche positive?

Simona: Nel 2014 abbiamo avuto un'intuizione, allora pionieristica: integrare nell'esperienza lavorativa l'importanza di una vita sana, longeva che metta in grado, azienda e persona, di investire sulla propria workability/employability. Parallelamente, si è investito in una organizzazione TEAL che sia in grado di valorizzare l'età e l'esperienza lavorativa, come plus per l'azienda e per il suo brand. Gli ambiti sviluppati sono 3: gestione e organizzazione; salute, sicurezza e benessere; motivazione e competenze. Le tre azioni fondamentali nel definire i Piani di Azione in ATM sono state: la creazione di un Age Team interfunzionale (HR e manager di linea), e coinvolgere i medici del lavoro e realizzare un Cru-scotto Direzionale che analizza i dati HR in cicli di vita. A seguire, sono derivati molti progetti di prevenzione per la salute, di formazione per l'aggiornamento delle competenze e di engagement per gli over 55, come il progetto Maestri di mestiere o il Bilancio di carriera che ha consentito ad un gruppo di manager e impiegati di rinnovare la progettualità investendo di nuovo sul futuro.

Settima competenza:

Positive organizational management: Aggiorna i processi

Questa competenza, la settima legata al percorso del CHO, consente di analizzare, ridefinire, misurare e monitorare i principali processi di gestione delle persone, procedure e pratiche fondamentali nello sviluppo di una strategia coerente per generare fiducia, ingaggio, reten-



tion, felicità. Con questa capacità verso l'organizzazione positiva si aggiornano i processi di Business ed HR, di staff e di line, per creare condizioni di sistema abilitanti la sostenibilità del cambiamento culturale diffuso a ogni livello: imprenditoriale, manageriale e

professionale. Obiettivo fondamentale in questo delicato passaggio è evitare di fare proclami e dichiarazioni formali contraddette nei fatti: lo so... lo dico... ma lo faccio?

Oggi intervisto per Davines: Stefania Bollati, Board Member e Davide Boccardo, Group HR e Organization Director.

Imprenditrice e CHO, due ruoli che richiedono una grande capacità di mediazione tra fare impresa e essere impresa, numeri e persone, si può trovare un equilibrio? Come?

Stefania: Mi agevola l'aver incontrato sul mio cammino il professor nonché amico Sandro Formica, che ci ricorda sempre che l'essere viene, o dovrebbe venire, prima del fare e a maggior ragione dell'avere. Io e la mia famiglia siamo la nostra impresa, i miei genitori l'hanno fondata quasi 40 anni fa ormai, mio fratello l'ha resa quella realtà internazionale e visionaria che è, lo dico senza boria, con obiettività. Dall'essere impresa radicata, quindi a valori fondativi e fondanti quali il rispetto, l'inclusività, la perseveranza, l'etica, l'innovatività, l'onestà, la bellezza e tutti i principi umani e umanistici che ognuno di noi, chi più chi meno, riconosce come guida verso il proprio fare, al fare impresa con ruoli diversi, il mio più dedicato a supportare le strategie che mio fratello, presidente di Davines Group, intuisce e poi applica per fare della nostra



azienda uno strumento di rigenerazione a tutto tondo, ambientale e sociale ma anche culturale. L'equilibrio nasce dalla nostra complementarietà ma anche dallo "stare negli eventi senza rigidità, rimanendo aperti, mobili e fluidi quanto lo è il corso delle cose e delle persone" (definizione di equilibrio che si trova nella nostra carta etica elaborata dai nostri colleghi che hanno partecipato alla creazione della stessa). Non ho difficoltà a dire che non mi sento affatto la CHO di Davines in quanto il percorso verso il raggiungimento della felicità intesa come realizzazione della propria vera natura, nella nostra azienda è portato avanti quotidianamente da ogni singolo componente l'azienda, in primis i manager che hanno l'onere e l'onore di guidare questo processo con l'esempio e che non a caso hanno un sistema di leadership model, realizzato con successo dal nostro team HR, al quale ispirarsi e anche al quale rispondere. Abbiamo rea-

lizzato progetti di allineamento dei comportamenti ai valori che riteniamo fondanti anche perché ci siamo chiesti attraverso una indagine di clima se impersoniamo l'etica che la nostra Carta Etica esprime con tanta forza e che deve essere agita in modo coerente e responsabile da tutti senza eccezioni, e con maggior spinta da chi ha il privilegio di guidare questa azienda a vari livelli. L'indagine ci ha rimandato che esiste un forte senso di orgoglio e appartenenza a un'azienda che si impegna su più fronti a massimizzare il suo impatto positivo, che esprime accoglienza, che crea comunità e che ha un'identità familiare forte che le permette di esprimere un'umanità certamente non perfetta ma autentica, dall'altra però c'è la sensazione che alcuni comportamenti debbano essere migliorati, nell'ottica di una necessaria tensione continua che tutti noi dobbiamo avere a migliorarci, ad autorealizzarci pienamente attraverso relazioni



virtuose (che per Aristotele porta niente meno che alla felicità definitiva eudaimonica). L'imprenditore dovrebbe sentire questa precisa responsabilità e questa è la ri-

sposta alla domanda, ovvero che il vero equilibrio nasce proprio dal rendersi garante che il lavoro svolto da ognuno sia mezzo e fine per fiorire come individui.

Una direzione HR illuminata in una BCorp e Società benefit, da quali processi siete partiti in Davines per allineare gli obiettivi di sostenibilità di maggior impatto sulle persone? Quale roadmap in evoluzione?

Davide: Come sapete siamo una B-Corp certificata dal 2016, ma il lavoro preparatorio è stato lungo e approfondito ed è stato lanciato qualche anno prima. Davines ha, da sempre, curato con attenzione la relazione con i suoi collaboratori e questa peculiarità risulta evidente leggendo il "purpose" dell'Azienda: "Essere i migliori per il mondo, creatori di buona vita per tutti, attraverso la bellezza, l'etica e la sostenibilità". Ecco, direi che racchiusa in queste poche parole, risiede l'essenza della nostra HR roadmap. Il significato profondo della nostra missione di HR è appunto creare buona vita per tutti i nostri 700 collaboratori nel mondo. Come lo stiamo facendo? Il purpose aziendale citato in precedenza è stato condiviso con tutti i nostri collaboratori nel luglio del 2018, ovvero nel momento in cui abbiamo preso possesso della nostra nuova casa, il Davines Village e parallelamente a questo cambiamento del luogo fisico dove lavoriamo abbiamo fatto partire un progetto che abbiamo chiamato "Davines New Way" che basa le sue fondamenta sulla modalità di lavoro (e quindi di relazione) che vogliamo costruire. In sintesi, siamo partiti con l'intenzione di creare un ambiente di lavoro basato su fiducia, responsabilizzazione, delega e autonomia. Abbiamo avviato il progetto



prendendo spunto dal tema dello Smart Working che si è rivelata un'occasione importante per allargare la discussione anche e soprattutto a quale modello di leadership volessimo ispirarci per creare l'ambiente di lavoro di cui sopra. Infatti, lo Smart Working non è una "rivoluzione digitale" bensì una "rivoluzione di leadership" e funziona unicamente se i manager sono in grado di guidare le loro persone con uno stile ispirato principalmente alla fiducia. Quindi l'architrave del nostro progetto è diventata appunto la leadership che è fondamentale in un'organizzazione "positiva" e che, come in Davines, ha come proposito quello di creare buona vita per tutti. Prima non esisteva un modello di leadership come siamo abituati tutti ad osservare nella maggior parte delle aziende. Tuttavia, esisteva qualcosa di estremamente più prezioso, ovvero la Carta Etica, un documento altamente ispirativo elaborato nel 2005 e che, nel 2017, aveva

visto una nuova fioritura grazie al coinvolgimento di tutti i collaboratori di Davines sparsi nelle varie filiali presenti nel mondo.

La nostra roadmap è partita da qui e la colonna portante del nostro modello di leadership è la nostra Carta Etica. Ci abbiamo lavorato con tutti i collaboratori partendo dalla popolazione dei dirigenti che abbiamo coinvolto per un workshop di 2 giornate dove abbiamo elaborato le basi del modello che è stato successivamente validato dalla maggior parte dei nostri collaboratori attraverso l'uso di interviste individuali basate su cluster predefiniti e una survey globale. Definito il modello che ha 8 competenze chiave quali ad esempio l'inclusività, la coesione l'intelligenza emotiva e la capacità di condividere abbiamo elaborato un lungo processo con l'obiettivo di far vivere realmente il modello e renderlo parte integrante della vita quotidiana di ognuno di noi. Tutto questo mantenendo sempre vivo



e attuale il collegamento fortissimo tra il modello di leadership e la Carta Etica. Attualmente il progetto prevede due attività principali e collegate, una è quella di formare tutti i manager sul modello e su cosa significhi utilizzarlo per sviluppare le persone del proprio team. La seconda prevede un'attività che possiamo definire "rigenerativa" con focus sulla Carta Etica e con il coinvolgimento di tutte le nostre persone che

sono state assunte dopo il 2017 (anno in cui è stata elaborata la nuova fioritura della Carta Etica) che insieme ad alcune persone senior fanno un percorso di avvicinamento e riflessione su cosa significhi la Carta Etica e come da questa sia nato il modello di leadership. In sintesi, il viaggio è iniziato anni fa e siamo ancora felici di poterne gustare ogni tappa!

Ci racconti la ri-generazione di quale processo ha avuto maggior impatto nella diffusione di felicità ecosistemica in azienda?

Stefania: Molta della rigenerazione dei nostri processi è derivata da un grande progetto: la nostra Carta Etica e le successive "fioriture", di cui ha parlato anche Davide. Il grande impatto non solo culturale, derivato dalla co-costruzione del nostro patrimonio valoriale è visibile nella stragrande maggioranza dei nostri progetti che hanno al centro le persone, dalla selezione che si focalizza nella ricerca di candidati che siano in linea con i nostri valori, ai Davines Talk che hanno l'obiettivo di ispirare i collaboratori attraverso testimonianze di persone che possano essere esempi di trasformazione positiva nel lavoro e nella vita. Come collante c'è The Villager, la nostra piattaforma di comunicazione che è uno strumento di condivisione di progetti ed ospita il Davines Learning Hub, che ha come simbolo il tarassaco, che sappiamo si propaga con



un soffio d'aria, come cerchiamo di propagare la conoscenza e i valori all'interno di Davines, con la stessa naturalità, come se esistessimo a questo scopo, quello cioè di aiutare le persone a fiorire come individui prima che come collaboratori. E infine Linda, ultimo nato, un progetto che sposa la Lean come filosofia, che ricerca l'efficienza nel nostro stabilimento e che fa della condivisione e del coinvolgimento la base per il suo successo. Il nostro Village è l'emblema perché rappresenta la casa in cui questi valori si agiscono nella comunità di appartenenza e si portano fuori, nel mondo, che è la casa di tutti. Un Village interamente sostenibile dal punto di vista ambientale e

umano. Rigenerazione è per noi molto più di un concetto astratto, è la chiave per interpretare ogni singolo progetto aziendale in un'ottica di innovazione e restituzione. Non è un caso che mio fratello sia membro attivo della Regenerative Society Foundation, un ente internazionale che dibatte su temi universali come Economia Rigenerativa, Lotta al Cambiamento Climatico e Felicità Mondiale e che ha come missione quella di trasformare la società intera grazie all'Economia Rigenerativa. Insomma, tutto si può dire tranne che non ci sia coerenza tra quello che diciamo e quello che agiamo, il tutto accompagnato dalla passione, carburante inesauribile e pulito!

Un progetto di lungo periodo che richiede nuove prospettive di misurazione e monitoraggio nella gestione e nello sviluppo: kpi e kbi, roi e sroi? Nuove metriche e connessioni tra processi e persone?

Davide: Come anticipato è certamente un percorso di lungo periodo e in continua evoluzione come è in continua evoluzione la cultura organizzativa delle aziende. Il tema della misurazione, quindi, diventa fon-



damentale soprattutto in un'ottica di miglioramento continuo che sta diventando il nostro approccio prevalente anche alla luce dell'implementazione dell'approccio "Lean" nell'area della Supply Chain. Il primo esperimento di misurazione lo abbiamo introdotto subito dopo aver definito il nostro modello di leadership. Infatti, abbiamo coinvolto tutti i nostri dirigenti in un 360 assessment con l'obiettivo principale di analizzare lo status quo delle nostre prime linee in tema di leadership e poi lavorare in un'ottica di sviluppo su questa tematica. Questo primo esperimento è stato prezioso, dal mio punto di vista, soprattutto perché abbiamo chiesto ai nostri dirigenti di condividere in particolare con i loro team il risultato e di elaborare insieme un piano di azione specifico. È stato fatto nella maggior parte dei casi ed alcuni risultati si sono potuti apprezzare. Durante la pandemia siamo stati costretti a mettere in stand-by alcuni progetti che hanno ripreso

vita in maniera frizzante da alcuni mesi. Il primo, in tema di misurazione, è stato l'analisi dettagliata dei risultati della "Survey Great Place To Work" che ci ha fornito uno spaccato interessante della nostra organizzazione e che ci sta consentendo di implementare alcuni piani di azione a livelli differenti (per specifica unità organizzativa o trasversali) e che ci consentirà di avere il polso e la misura di quanto messo in campo e ci indicherà le aree dove possiamo e dobbiamo migliorare ancora. Un altro elemento di misurazione importante che stiamo implementando è costituito dal sistema degli OKR (Objectives and Key Results) che è apparentemente un sistema strutturato di definizione degli obiettivi e del loro "cascading" all'interno delle organizzazioni ma, in realtà, è molto di più di questo. Infatti, il cuore pulsante del sistema è un continuo stimolo alla conversazione tra capo e collaboratore per capire le difficoltà che il col-



laboratore incontra nel portare avanti i suoi obiettivi, celebrare i successi e avere chiaro dove il manager può intervenire per aiutare i singoli membri del team o il team nella sua collettività per raggiungere gli obiettivi co-costruiti sulla base delle priorità aziendali. Questo costituisce, dal mio punto di vista, uno strumento potentissimo di misura dell'esercizio della leadership dei manager, della capacità dell'azienda, nel suo complesso, di essere chiara e trasparente in tema di priorità e obiettivi. Siamo ancora in fase di test che coinvolge alcuni team ma l'idea è di avviare presto un'adozione massiccia all'interno dell'orga-

nizzazione. Mi soffermo ancora su un aspetto per me rilevante ovvero il supporto ai manager in questo nuovo percorso. L'idea che l'azienda ha sposato è quella di accompagnare tutti coloro che hanno responsabilità manageriali verso l'evoluzione del loro ruolo potremmo dire da manager a coach. Questa è la nostra nuova frontiera, siamo fortemente convinti di avere necessità di un supporto e di un approccio differente da parte dei nostri manager per diventare realmente un "great place to work" e quindi di ottenere eccellenti risultati di business seguendo il nostro purpose.

Ottava competenza:

Happiness @ work strategy: fai della felicità una strategia coerente

Il modello alla base delle organizzazioni positive si fonda su quattro pilastri: cultura (quanto lo scopo dell'organizzazione è orientato a finalità collettive e al bene comune?), leadership (quanto imprenditore e



manager hanno una leadership positiva, con esempio coerente si prendono cura delle persone, dei bisogni di sicurezza, connessione, realizzazione?), processi (quanto sono presenti pratiche e strumenti per generare business

e benessere ecosistemico attenti a collaboratori, clienti, fornitori?), strategia (quanto si è orientati a far fiorire e allenare la felicità come meta competenza del lavoro e della vita?).

Per questa chiusura di ciclo ho avuto l'onore di raccogliere la testimonianza di Massimo Mercati e Antonio Guarrera, rispettivamente Amministratore Delegato ed HR Manager di Aboca.

Sono diverse le iniziative che Aboca, healthcare company italiana che produce e distribuisce prodotti 100% naturali ha messo in campo per prendersi cura dei suoi dipendenti. E lo ha fatto da un lato puntando sul supporto della tecnologia e dall'altro lavorando sullo sviluppo delle competenze e su processi che aiutino individualmente a migliorarsi. Per far evolvere le organizzazioni in "org+" la cura delle persone deve essere centrale, bisogna pensare a una strategia in grado di produrre risultati misurabili e positivi sulla bottom line.

Aboca, un esempio di intuizione imprenditoriale rivoluzionaria, legata fin dalle radici a una nobile causa che ha saputo far fiorire profitto e bene comune. Quali ingredienti fondanti nella strategia per unire con successo queste due dimensioni?

Massimo: In realtà più che un segreto o una formula particolare la cura delle due dimensioni del profitto e del bene comune sono da sempre saldate, sono un elemento costitutivo della nostra azienda, fin dalla



sua fondazione. Il nostro obiettivo è ricercare in natura soluzioni per la salute e la cura dell'uomo nel rispetto dell'organismo e dell'ambiente, pertanto questo approccio fa parte del nostro DNA da sempre. La vision coincide con il significato dell'impresa e infatti risponde alle domande: "What we stand for", "Why we exist", "che cosa ci stiamo a fare", "perché esistiamo". Le risposte a questi quesiti, nel caso di Aboca, rimandano a un preciso nucleo ideologico e valoriale, a un'identità chiara che portiamo avanti con coerenza, per non tradire noi stessi e la fiducia di tutti gli stakeholders. È necessario riscoprire la funzione sociale dell'impresa, aspetto in cui tra l'altro l'Italia ha da sempre una visione avanzata. Basti pensare a pensatori del Settecento come Antonio Genovesi, che a Napoli fu il primo titolare di una cattedra in Economia in Italia, a Giacinto Dragonetti, o a pensatori contemporanei come Stefano Zamagni che promuovono le tesi dell'Econo-

mia Civile. Mi piace ricordare anche Stefano Bartolini e il suo concetto di "Economia della felicità". Ci facciamo portavoce di queste scuole di pensiero anche attraverso le pubblicazioni di Aboca Edizioni, dando un contributo al dibattito e alla diffusione di questi concetti. E non scordiamo che Aboca dal 2018 è una Società Benefit (l'Italia è stato il primo Paese in Europa ad adottare il modello delle Benefit Corporations), un istituto giuridico che consente alle imprese di bilanciare profitto e bene comune, inscrevendo nello statuto degli specifici obiettivi socio-ambientali, impegni verso la comunità e il territorio. A coronamento di questo abbiamo richiesto e ottenuto anche la certificazione B Corp, un'attestazione internazionale che certifica che un'azienda opera secondo i più alti standard di performance sociale e ambientale.



Una direzione HR attivata in Aboca nel 2008 a sostegno di un progetto di impresa che coniugava crescita economica, equità sociale, rispetto dell'ambiente fin dal 1978. Quali priorità per l'evoluzione sostenibile dell'organizzazione e delle persone?

Antonio: Aboca è cresciuta molto nel tempo, in particolare negli ultimi 10 anni. Affinché un'organizzazione come la nostra possa proseguire con coerenza il proprio percorso è necessario porre particolare attenzione alla formazione continua delle persone e alla condivisione dei valori. Spesso si parla di azienda come "famiglia", o come "comunità". Per far sì che questo sia reale è necessario lavorare su percorsi personalizzati per la crescita delle persone, per fare in modo che ognuno viva l'appartenenza al gruppo di lavoro in sintonia con gli obiettivi dell'azienda. Dal punto di vista organizzativo, già prima della pandemia avevamo adottato lo Smart Working, che ora per i nostri uffici è diventata la forma di lavoro preponderante. Abbiamo puntato molto sulle infrastrutture digitali per rendere possibili a distanza operazioni che un tempo erano svolte solo in presenza. Per quanto riguarda la fase agricola e quella di produzione industriale, quest'anno abbiamo sviluppato nuovi meccanismi di turnazione e stringenti protocolli di sicurezza, per far sì che il lavoro fosse garantito e potesse proseguire senza rischi. Ma per un'evoluzione sostenibile, al di là dell'esperienza specifica di questo anno, è necessario sviluppare buone pratiche che favoriscano un ambiente di lavoro sano. Le iniziative in tal senso sono molteplici, dal car pooling alla mensa a km zero, dalla cura degli ambienti di lavoro ai benefit per i dipendenti.



Quale leadership manageriale è presente in Aboca per contribuire al progetto d'impresa? Nuove prospettive per il new normal?

Massimo: Il manager non è un capo che impartisce ordini con un logica top-down, ma un leader che funge da nodo centrale di un network. Dal nostro studio della natura traiamo molte lezioni importanti, una di queste è che la "rete" è il modello organizzativo più diffuso ed efficiente in natura, consente la trasmissione di valori e significato ed è anche la struttura più "resiliente", capace di adattarsi in modo dinamico anche di fronte a eventi traumatici. La pandemia ha confermato che il lavoro del futuro sarà sempre più digitale, e senz'altro molti spostamenti o riunioni potranno essere svolte in modo più rapido e più agile, con un contenimento sia a livello di costi che di impatto sull'azienda e sul tempo di ciascuno di noi. Penso soprattutto ai nostri rapporti con le filiali e i collaboratori all'estero, che si sono in un certo senso "avvicinati" grazie alle tecnologie. È stato un passaggio epocale fatto in poche settimane; l'azienda è stata molto brava in questo, ora dovremo però essere bravi a recuperare anche una vicinanza fisica, una dinamica interpersonale che non sia solo digitale. Lavoriamo quindi per favorire la nascita di una "via intermedia", che tenga conto della lezione che abbiamo imparato e dei benefici che abbiamo tratto, ma che consenta alle persone di vivere una vita non esclusivamente elettronica.

Persone al centro di questo sistema vivente: positive e felici? Quali processi e pratiche per monitorare lo stato d'animo e l'ingaggio dei collaboratori?

Antonio: Di positività e felicità parliamo con tutti i nuovi dipendenti al momento dell'ingresso dell'azienda, è uno dei primi temi che affrontiamo, perché vogliamo che il "sorriso" sia il nostro dress-code. Non è



una bizzarria un po' freak, ma la convinzione scientifica che lavorare in un ambiente sano dal punto di vista delle relazioni sia assolutamente fondamentale. Sono molti i progetti attivi, alcuni sono strumenti già utilizzati, altri sono tappe di un percorso di crescita. Stiamo lavorando molto sullo sviluppo delle competenze e su processi che aiutino individualmente ogni componente dell'organizzazione a migliorarsi, in un percorso che non vuole essere di giudizio ma in primis di valorizzazione dei campi e delle conoscenze e abilità in cui il singolo eccelle (i propri punti di forza), anche attraverso la condivisione di obiettivi chiari e misurabili. La nostra è un'azienda

che si occupa di salute, pertanto il benessere che portiamo fuori dobbiamo viverlo per prima cosa all'interno. E lo facciamo attraverso azioni semplici di esempio con servizi che consentano l'incontro e la condivisione, anche in un periodo in cui per molti il lavoro a distanza è la normalità. Penso alla ginnastica quotidiana o alla pausa caffè che abbiamo proposto durante il primo lockdown tramite Microsoft Teams. Così come mi vengono in mente i numerosi benefit che fanno crescere la qualità della vita, dalla mensa al CRAAL. Sono tutti elementi molto concreti, che aiutano ciascuno a vivere al meglio il lavoro.



Laura Torretta

Sono una persona appassionata da sempre di relazioni, sensibile al pensiero complesso e alla sostenibilità dei sistemi sociali e organizzativi.

I miei valori: libertà, verità, giustizia. Il mio talento? Trasgredire al senso comune per generare nuovo senso al servizio della crescita del potenziale umano. Il mio proposito? Far fiorire, rifiorire e fluire le potenzialità di persone e relazioni al servizio dell'evoluzione positiva, inclusiva, sostenibile.

Dopo la laurea in economia e commercio ad indirizzo politico sociale ho dedicato i primi 25 anni all'evoluzione del Business Management e del People Management all'inter-

no di direzioni commerciali. 'Change agent inside', generatrice di innovazione di prodotto, di processo, di marketing, di go to market, di business model in tutte le funzioni della mia prima carriera. Ho facilitato la collaborazione oltre i silos funzionali attraversando M&A in PMI (Largo Consumo: Alco e Palmera) e Multinazionali (Information Communication Technology: Compaq, Hewlett Packard, New HP).

Alla ricerca di nuovo senso nel 2011 ho 'Ricominciato da ME' come 'happy free lance', ho intrapreso un nuovo cammino per liberare il potenziale personale in tutti i sistemi che abitiamo. Curiosa e aperta alla contaminazione degli apprendimenti e delle esperienze ho partecipato a molti network innovativi, collaborando a progetti di trasformazione in ambito Digital, Social, Sales, Marketing, Operations, HR.

Sono un Innovation Manager (MISE) e un Advanced Professional Counselor (AssoCounseling)

Attestato in ambiti: Lavoro-Organizzazioni (specializzazione di Coaching) e Benessere Personale-Relazionale
Master in Counseling Organizzativo e

certificazione competenze progettazione-intervento (Regione Lombardia)
Esperta di pratiche sistemiche esperienziali: narrazione trasformativa, teatro counseling, mindfulness, consapevolezza corporea, respiro libero. Pioniera tra i primi 50 Chief Happiness Officer certificati da IIPO (Italian Institute for Positive Organizations) e Genio positivo

Operatrice di Scienza del sé – Self Leadership (Diploma C.S.E.N C.O.N.I).

Autrice del libro ' Ricomincio da me con il counseling', editor di rubriche e articoli sui temi della sostenibilità, del futuro del Lavoro e dell'employ-ability, dello sviluppo sociale e organizzativo, dei nuovi paradigmi culturali e di mindset

Da 10 anni accompagno le organizzazioni, manager e imprenditori, team e persone attraverso il cambiamento, oltre le dis-abilità e i dis-ordini. Includo, in questo nuovo destino professionale, tutte le parti utili e necessarie alla TrasFormazione Evolutiva: Happy Systemic Human Empowerment.

Grazie a tutti i lettori per interesse e sensibilità a questi temi!

Per informazioni e approfondimenti:

*Iniziative di Digital360:

scrivi a info@digital4.biz

*Happy systemic human empowerment:

scrivi a info@lauratorretta.it

