



Digital + People Evolution

La quarta rivoluzione industriale: il gap tra tecnologia, applicativi, cultura organizzativa e persone

Raccolta di articoli scritti da Laura Torretta e pubblicati su Digital4HR nel periodo maggio 2019 - gennaio 2020

<https://www.digital4.biz/personaggi/laura-torretta/>

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/>



Sommario

La quarta rivoluzione industriale va oltre la fabbrica	5
Digital e social per colmare il gap tra tecnologia e cultura, variabili hard e soft	6
Sinergia tra corporate brand e personal brand?	7
Digital people analytics e organization network analysis: bioascolto dei dati	10
Digital divide o ageing diversity opportunity: attraverso cinque generazioni!	13
La trasformazione digitale nelle PMI: incontro tra competenze e abilità 4.0	16
Trasformazione digitale nelle PMI e il ruolo delle donne: una prospettiva innovativa inclusiva	20
Le prospettive del Networking organizzativo: Transazioni digitali e analogiche	23
Best place to work and to live: digital & social sustainability nelle organizzazioni positive!	26



Introduzione

L'automazione industriale del nuovo millennio va oltre la fabbrica e pervade tutti gli aspetti dell'economia globale. Troppo spesso ancora le innovazioni digitali si fermano all'acquisto di pura tecnologia applicativa dimenticando che le 'parti agenti' del sistema sono le persone con le loro paure, resistenze, relazioni e valori. Come si colma quindi il **gap tra tecnologia e cultura, variabili hard e soft?**

Benvenuti in questo nuovo spazio, mi auguro di apertura alla condivisione. Oggi iniziamo un viaggio in 9 tappe attraverso la bipolarità della trasformazione digitale 'hard' (processi, tecnologia, applicativi) e sociale 'soft' (cultura, motivazioni, relazioni) alla ricerca delle risorse per far convergere prospettive che rischiano di allon-

tanarsi sempre di più. Vi accompagnerò in questo percorso per riflettere insieme fino a fine anno sulla metamorfosi del lavoro, sull'open innovation e sulla smart organization.

Sono appassionata di numeri e relazioni, il numero 9 rappresenta il ritorno dal multiplo all'unità, il compimento di un ciclo per rinascere verso un nuovo piano evolutivo. Credo che ora più che mai in questo mondo globale e digitalizzato, lean e agile, liquido e automatizzato, occorra sviluppare sistemi e relazioni, darsi il permesso di fare ed essere sistema, includere ed unire tutte le parti per stare bene insieme verso un obiettivo comune.



La quarta rivoluzione industriale va oltre la fabbrica

La quarta rivoluzione industriale e l'Industry 4.0 guidano la maggior parte dei dibattiti economici, dei palinsesti di convegni e delle progettazioni formative sul cambiamento, delle conversazioni nelle business line delle aziende ma troppo spesso le innovazioni digitali nei processi dell'industria si fermano all'acquisto di pura tecnologia applicativa dimenticando che le parti agenti del sistema sono le persone con le loro paure, resistenze, relazioni e valori. L'automazione industriale del nuovo millennio va oltre la fabbrica e pervade tutti gli aspetti dell'economia globale, la digitalizzazione sconnessa dai valori dell'essere umano rischia di predominare diffondendo rischi e amplificando dilemmi senza via d'uscita. Spersonalizzazione, derespon-

sabilizzazione, virtualizzazione, anonimato, isolamento, individualismo, volatilità, incertezza, ambiguità, sovrapproduzione di informazione, sprechi di risorse, peggioramento della qualità relazionale...sono sotto gli occhi di chi vuol vedere e sentire.

Sono dati di fatto e premesse con cui fare i conti oggi!

Ogni indagine di clima, ogni ricerca economico-sociale, ogni ascolto attivo e sensato dei vari contesti organizzativi rileva un gap. Perdita di senso, crisi nella fiducia, scarsa collaborazione sembrano essere tormentoni organizzativi: nessuna iperbole digitale può sostituire la necessità di rinnovare il patto sociale per una partecipazione attiva alla trasformazione.



Digital e social per colmare il gap tra tecnologia e cultura, variabili hard e soft

La definizione efficace della lingua inglese di 'gap' ci porge questa prospettiva: "an empty space between..." An opportunity? Dipende. Da che dipende? Dalla volontà del sistema organizzativo di far evolvere la relazione tra le due dimensioni, nel rispetto dei tempi necessari, velocemente ma non urgentemente. La provocazione di questa rubrica è che non esiste digital senza social...sull'inversione di tendenza sono aperta al dibattito!

Sicuramente lo sviluppo delle nostre potenzialità cerebrali in una società sempre più liquida e complessa richiede un apprendimento continuo e trasversale, interfunzionale e interdisciplinare. Internet of things e internet of thoughts?

STEM è il futuro del lavoro attraverso i sili scolastici e aziendali. Nessuna Intelligenza Artificiale può sostituire l'intelligenza umana, opportunamente stimolata. Vorrei ripercorrere alcuni snodi della digitalizzazione includendo 'l'altra metà del cielo'. Sarò in buona compagnia intervistando alcuni amici, professionisti dell'area HR, che porteranno le diverse prospettive di ruolo e di contesto: azienda corporate, PMI, Start up, società di consulenza.



Sinergia tra corporate brand e personal brand?

Brand Ambassador ed e-reputation sui canali digitali: un ponte tra customer cycle ed employee cycle!

Il successo del brand e il benessere dei collaboratori sono strettamente legati. Collaboratore e cliente si aspettano un'esperienza che soddisfi la human e la digital experience con tutte le attenzioni che oggi sanno di poter ricevere. La sinergia tra HR e Marketing può essere la nuova sfida collaborativa? La seconda tappa del viaggio intrapreso tra digital

e social, tra tecnologia e persone al servizio del clima aziendale e della motivazione dei collaboratori, alla scoperta di nuovi paradigmi di senso, ci porta ad ascoltare la voce di **Rosanna Del Noce, Esperta digital HR, CEO di Recround**, start up innovativa nell'ambito del social recruiting e del social employer branding.

In che modo un'organizzazione deve prendersi cura della customer satisfaction e dell'employee satisfaction?

Il collaboratore così come il cliente si aspettano un'esperienza che soddisfi tanto la human quanto la digital experience con tutte le attenzioni che oggi sanno di poter ricevere da interlocutori capaci di cura-

re ogni touch point dell'interazione, ascoltando le loro esigenze, traducendole in proposte rispondenti ai loro interessi. Le interazioni di qualità hanno il potere di convertire un utente in un cliente, un candidato in



un collaboratore. I social come Facebook, LinkedIn e Instagram hanno determinato un fenomeno sociale di facile constatazione, la qualità della brand experience è determinata dall'influenza di 3 fattori: customer experience, employee experience e candidate experience. I candidati sono anche clienti e follower di un brand e questa consapevolezza segna la fine di un'epoca in cui la cura da dedicare ai candidati, specie

nelle fasi di application, dipendeva dalla rispondenza dei loro cv. I servizi di recruiting evoluti fanno quello che candidati ed aziende si aspettano: rispondono ai loro desideri con job card interattive che valorizzano l'immagine del brand, coinvolgenti interviste asincrone scandite dalla voce di manager e candidati, feedback, shortlist e analytics in tempo reale. Da qui l'idea e la generazione di Recround.

Perché il marketing e la comunicazione sono così influenti anche nelle strategie HR?

La risposta è nell'evoluzione del comportamento di consumatori, clienti, dipendenti e candidati. Quando parliamo di ambiti HR come l'employer branding, il recruitment o il training ci riferiamo a processi che coinvolgono persone always connected. Millennials, Centennials e tutte le generazioni beneficiarie di un progresso che influenza indiscutibilmente l'area HR e tutte le attività ad essa connesse. La reciprocità re-

lazionale che si vive sui social media, la disintermediazione delle informazioni, la possibilità di avere tutto e subito, dalla serie TV di Netflix alle playlist personalizzate su Spotify: questi sono nuovi fattori che guidano le nostre modalità di scelta di beni e servizi.

Da diversi anni mi dedico all'evoluzione del ruolo HR e alla promozione di una cultura HR fondata anche su competenze che afferiscono



all'area del marketing e della data analysis. Per questo ho ideato anche l'iniziativa HR chiama Marketing, un progetto che sta avendo molto successo sia in termini di visibilità che di partecipazione. Si sta diffondendo

una cultura HR più attenta al mercato e all'ascolto di chi ogni giorno determina con il proprio contributo, ovunque sia, il successo di un'organizzazione.

Questa prospettiva conferma un'evoluzione della figura HR più attenta alla qualità della comunicazione. Quali sono i vantaggi per il brand e l'intera organizzazione?

Come dicevo prima il concetto di Brand Experience ha assunto una connotazione più ampia. Partendo da questo assioma ho ideato il Brand Experience Journey Model, un modello che mostra la correlazione esistente tra customer experience journey e employee experience journey. Due circoli virtuosi che iniziano con la fase di attraction, rispettivamente di clienti e candidati, proseguono con le fasi dell'acquisto e dell'assunzione e culminano nella fase di advocacy. Clienti e collaboratori diventano i primi ambassador del brand e supportano le strategie di reciprocità di attraction. Questa sequenza circolare virtuosa si mani-

fa quando scegliamo di investire in modo trasversale nella qualità delle relazioni, delle competenze e delle tecnologie. Questo modello supera le divisioni tra cliente esterno ed interno, delinea il valore esponenziale dell'advocacy di clienti e collaboratori. Le persone al centro hanno l'ultima parola ed è a loro che il mercato attribuisce maggiore credibilità, rappresentano quel valore da attrarre soddisfacendo le dimensioni human – emotiva, sensoriale e cognitiva – e le aspettative digital – interattività, fruibilità e credibilità. Un valore che restituisce e assicura un vantaggioso posizionamento sostenibile sul mercato.



Digital people analytics e organization network analysis: bioascolto dei dati!

Gli HR devono essere digitali e analitici in quello che fanno e nelle competenze, siamo nell'era data driven. Ma in che modo i people analytics sono oggi al servizio della hr digital transformation?

Il ruolo dei people analytics. Sarà questo il tema della terza tappa di questo viaggio alla scoperta delle sinergie tra hardware tech e human soft! Cognizant ha recentemente pubblicato 21 nuovi mestieri technology centric che si svilupperanno nei prossimi 10 anni. Emerge il data detective che ricerca dati e produce consigli. Con l'augurio che possa fotografare le reti sociali informali e restare consigliere neutro in questa elaborazione sempre più complessa, al servizio di una crescita organizzativa e di mercato sostenibile.

Oggi ascoltiamo la voce di **Elena Panzera, Senior HR Director EMEA South in SAS.**



In che senso i people analytics sono oggi al servizio della hr digital transformation?

In una frase i people analytics sono centrali nel supportare la trasformazione della funzione HR per permettere alle persone che vi operano di prendere decisioni basandosi sui dati. Chi si occupa di risorse umane deve trasformarsi ed evolvere continuamente, per giocare un ruolo da protagonista nel futuro delle organizzazioni accompagnando la trasformazione digitale dell'azienda. L'HR deve contribuire direttamente alla generazione di valore dell'azienda e alla soddisfazione del cliente finale, quindi, contribuire al business; utilizzare strumenti e tecniche sofisticate di marketing per assicurare una migliore personalizzazione dei servizi e per coinvolgere i dipendenti in tutto ciò che supporta e valorizza il brand; misurare dati per mettere in condizione il management di prendere decisioni consapevoli ed informate, su persone e organizzazione; essere project manager di ini-

ziative di cambiamento, lavorando in modo snello e trasversale in team multifunzionali, perché la dimensione agile sta diventando sempre più concreta in azienda. Tutto questo è possibile e facilitato se si lavora in un'ottica data driven (basti pensare al caso Generali). In sintesi, gli HR sono chiamati ad essere digitali e analitici in quello che fanno e nelle competenze. Questo, però, mantenendo la distintività con la quale nasce e si sviluppa la professione: il dialogo, quindi ascoltare, percepire e comprendere. E poi sviluppare la capacità narrativa del dato, decodificandolo dal punto di vista umano.



Organigrammi e dati formali top down convivono oggi con l'emersione di big data informali bottom up. Un'opportunità o un problema per le direzioni hr?

Un'opportunità e una sfida senza ombra di dubbio. Quando parliamo di intelligenza artificiale e applicazione degli analytics all'HR, non ho mai avuto paura e mai ne avrò né della riduzione del lavoro che l'uomo deve fare né dell'automatizzazione della funzione HR. È un rischio che non corriamo, proprio perché l'integrazione con l'intelligenza artificiale arricchisce, cambia e fa crescere l'attenzione della persona che deve fare funzionare questi sistemi.

Come riuscire a garantire una predittività virtuosa che rispetti l'essere umano nella sua unicità e diversità? Come non interpretare il dato ma restare fedeli in relazione con le persone che li hanno espressi?

Secondo me la chiave di lettura per una liason tra intelligenza artificiale e umana sta però in alcuni termini: emulazione, riproduzione, da parte dell'AI e delle macchine, ma non sostituzione. È pur vero che i robot di

moderna generazione stanno diventando sempre più antropomorfi, nella misura in cui aumenta la loro velocità, la precisione, la capacità di carico, addirittura il loro grado di autonomia. Ma se proprio di attività cognitive vogliamo parlare, dovremmo farlo in termini di una cognizione diversa da quella umana, scevra di due componenti essenziali: la consapevolezza e le emozioni. Non esistono ancora robot in grado di cucinare, robot maestri ed educatori, robot antropologi o psicologi, linguisti o giuristi, ecc... La dimensione sociale, che tra l'altro comprende anche un diffuso sottobosco di sensazioni emotività e creatività, rappresenta un universo strettamente legato alla componente ambientale che nel caso dell'AI è presente solo in forma simbolica.



Digital divide o ageing diversity opportunity: attraverso cinque generazioni!

Con il tema del digital divide arriviamo alla quarta tappa del nostro viaggio attraverso l'apparente dicotomia tra tecnologia e cultura! Obiettivo di questa rubrica è fare pace tra gli opposti, includere due diverse prospettive troppo spesso isolate e divergenti, accogliere il punto di vista di esperti HR leader di questa trasformazione. Oggi occorre supera-

re il digital divide per valorizzare le risorse di ogni generazione. «Solo l'inclusione delle intelligenze umane nella loro pluralità può aiutare a semplificare la complessità e portare una ricchezza sostenibile nel medio periodo», sottolinea in questa intervista **Laura Bruno, Direttore HR di Sanofi Italia e Malta**, da sempre appassionata e sensibile ai temi della diversity.

Ci dai la tua prospettiva sul digital divide? È un problema 'dividi et impera' in cui i Millennials vincono e i Baby Boomers soccombono oppure un'opportunità di inclusione sostenibile?

Per convinzione personale, oltre che professionale, credo che ogni forma di divisione non solo non aiu-

ti nella gestione aziendale e nell'esercizio della leadership, ma che, nel medio termine, diventi asettica



e sterile. Un responsabile risorse umane ha il dovere – anche per etica professionale – di promuovere sempre e in ogni modo, negoziando con il business e con le persone, un atteggiamento che combatta ogni genere di silos e stereotipo valoriale e culturale per promuovere un linguaggio comune, un ascolto attivo in ogni direzione e a 360 gra-

di, un dialogo generativo e la collaborazione. Per essere un sistema organizzativo occorre condividere un obiettivo comune e stare bene insieme, il benessere relazionale è al centro di questa nuova prospettiva di innovazione trasformativa. È il momento di passare dall'ageing mix come criticità all'age at work come opportunità.

Le generazioni native digitali corrono e gli analfabeti digitali rallentano all'interno di organizzazioni in piena trasformazione BPR ad elevato utilizzo di digital skills? È quello che vedi?

Osservo nella mia azienda, nei diversi contesti associativi che rappresento, nel dialogo con i colleghi la profonda necessità di trovare un equilibrio a piccoli passi e procedendo insieme. Le nuove generazioni sono spesso molto curiose ma impazienti, sono compulsivi nell'utilizzo dei social, si annoiano presto, prima di arrivare alla fine dei progetti e prima di vederne i risultati. Spesso temono il fallimento e,

forse, tendono a sfuggire la prova finale dei risultati. Dall'altra parte ci sono senior manager con elevate competenze e abilità trasversali che rifiutano il digital reskilling della loro employability per paura di non essere così capaci come i loro collaboratori più giovani. Loro hanno spazio per sviluppare l'umiltà di chiedere. Occorre quindi superare il digital divide, vedere e valorizzare le risorse di ogni generazione. Solo



l'inclusione delle intelligenze umane nella loro pluralità può aiutare a semplificare la complessità e por-

tare una ricchezza sostenibile nel medio periodo.

Come può contribuire la Direzione HR a sviluppare questa diversità per la people transformation oltre i processi e la tecnologia? Come può arricchire i valori sociali del sistema organizzativo?

Una Direzione HR evoluta ha bisogno di una strategia precisa con ruoli dedicati, individuati e rappresentati da Diversity & Inclusion. Abbiamo progettato e implementato un progetto che ha coinvolto tutti nella co-costruzione di contenuti e di piattaforme abilitanti prestando estrema attenzione ai diversi valori culturali generazionali, mediando le diverse e talvolta opposte esigenze per restare al servizio di tutti e andare oltre il digital divide. Questo ha dato vita da noi al Diversity and Inclusion Committee, sponsorizzato da HR ma voluto dal management e con molte figure del business fra i componenti. Abbiamo ascoltato e negoziato le scelte dando senso

comune, alimentando la motivazione e una comprensione condivisa, creando valore aggiunto per l'organizzazione, per il business, per le persone. Da questo network sono nate iniziative come il reverse mentoring, la digital Academy e tante altre. Abbiamo sviluppato un network di connettori e ambassador che si autoalimenta, si scambiano buone pratiche ed esperienze attraverso l'age at work. Il digital enabler influisce al 5% ma la trasformazione culturale vince su tutto!

Come diceva Henry Ford: coming is a beginning, keeping together is progress but working together is real success!



La trasformazione digitale nelle PMI: incontro tra competenze e abilità 4.0

In che modo sta cambiando il modo di lavorare nelle PMI, quali competenze sono oggi richieste e quanto è importante il digitale? La Direzione HR deve facilitare la trasformazione attraverso cultura, processi e persone, mediando le inevitabili incongruenze fra esperienza passata e innovazione. Come? Per esempio affiancando ai manager senior delle aree strategiche i neolaureati nativi digitali.

Giunti alla quinta tappa del nostro viaggio tra digital e people, dopo aver ascoltato due direzioni HR di grandi aziende multinazionali – SAS e Sanofi Italia – ci dirigiamo verso la media azienda a conduzione familiare, il nostro patrimonio economico e sociale ricco di eccellenze manifatturiere. Oggi diamo voce

a **Giovanni Cassataro, Group HR Director di Mazzucchelli 1849**, la società che produce e distribuisce lastre in acetato di cellulosa, polimero di origine naturale, tradizionalmente usato per la produzione di montature di occhiali.



Che ruolo gioca la Direzione HR nella trasformazione digitale di una media azienda familiare?

Prima di rispondere alla domanda vorrei contestualizzare la nostra Azienda. La Società fu fondata nel 1849 dalla famiglia Mazzucchelli, oggi abbiamo in azienda rappresentanti della quinta e sesta generazione. Un'azienda che a distanza di oltre 170 anni continua a testimoniare la sua vocazione imprenditoriale e l'impegno nella ricerca. Francesco Alberoni ha scritto che la forza di Mazzucchelli è "la tradizione del moderno" e qualche anno fa in una intervista il Sig. Gianni Orsi Mazzucchelli ha rivelato il segreto della longevità imprenditoriale: "Un'innovazione per ogni generazione". Il ruolo della direzione HR diventa allora strategico per supportare le scelte ed individuare le risorse adeguate, per mettere in discussione i modi di lavorare. È un facilitatore della trasformazione attraverso cultura, processi e

persone. Deve mediare quotidianamente e pragmaticamente le inevitabili incongruenze fra esperienza passata e innovazione per creare un ambiente generativo.



Quali competenze digitali sono prioritarie da sviluppare ed allenare per l'Industry 4.0 di una PMI?

Le tecnologie sono l'elemento propulsivo della trasformazione digitale nell'industria 4.0, ma vanno sempre adattate all'unicità della realtà aziendale comprendendo la prontezza a questa sfida culturale ed industriale. Innovare significa introdurre "nuove" prassi organizzative e nuove tecnologie per "fare di più e meglio con meno". Un esempio pratico: negli ultimi 5 anni abbiamo affiancato ai manager senior delle aree strategiche alcuni neolaureati nativi digitali. Li abbiamo messi nelle condizioni di apprendere le preziose capacità tecniche della tradizione, invitati a proporre miglioramenti di processo. Sono stati accompagnati con percorsi formativi di lean manufacturing e di coaching individuali. Le proposte sono diventate scelte innovative integrate messe a terra grazie ad una sapiente collaborazione tra tutte le

parti coinvolte in fabbrica: RSU, capi turno, operai..... Una regia partecipativa coordinata dalla funzione HR tra progettazione, produzione, qualità, programmazione.



Saper fare e saper essere: l'eterno dilemma. È utile abilitare cultura e mindset 4.0 attraverso tutta l'organizzazione?

Mi piace pensare che oggi, più che mai, è necessario saper fare per saper essere! Occorrono specifiche competenze tecniche per guidare il difficile processo di analisi delle nuove tecnologie e per valutare l'impatto sull'organizzazione (saper fare), e vale anche per le PMI. Occorrono anche spiccate doti di leadership per gestire il processo, per costruire e trasmettere una visione chiara del cambiamento nel rispetto della identità aziendale esistente favorendo l'innovazione (saper essere). Necessario quindi un nuovo mindset per ridisegnare un modello organico che tenga in considerazione tutte le dinamiche: strategiche, organizzative, produttive, IT e dell'intera filiera. Un approccio culturale che va trasmesso a tutti i livelli valorizzando nuove competenze e nuovi metodi: la responsabilità di una direzione HR è quella di abi-

litare il superamento delle abitudini e dell'obiezione ricorrente "Ma perché...? Abbiamo sempre fatto in questo modo..... ". Un atteggiamento che, oggi, non si può più permettere nessuna azienda che voglia crescere in modo sostenibile.



Trasformazione digitale nelle PMI e il ruolo delle donne: una prospettiva innovativa inclusiva

Siamo arrivati alla sesta tappa di questo viaggio attraverso sistemi organizzativi in evoluzione e oggi affronteremo il ruolo che (anche) le donne hanno nella trasformazione digitale. In Lati i temi della diversity, dell'age at work, dell'occupabilità, del welfare e del benessere sono all'ordine del giorno. La diversity è al centro di questo dialogo, felice di incontrare

e dare voce a **Michela Conterno e Laura Riva, rispettivamente CEO e Global HR Director di Lati**, uno dei più importanti produttori europei di termoplastici tecnici per uso ingegneristico. Michela e Laura ci raccontano il percorso intrapreso che prevede anche iniziative di reverse induction, reskilling e job rotation.

Una donna, CEO e proprietaria dell'azienda, l'innesto della terza generazione per gemmare nuovi frutti: innovazione in rosa?

In Lati siamo alla terza generazione, un evento eccezionale nella panoramica delle medie aziende italiane. Un gruppo di successo da oltre 70 anni dove ogni passaggio genera-

zionale porta un nuovo rilancio nel rispetto delle radici e della tradizione. Sono entrata in un momento critico in un mercato non ancora maturo pronto ad accogliere la nuova



trasformazione digitale per trovare maggiore efficacia e sviluppare ulteriormente il business in una logica di valore. Mi sono dedicata a due priorità strategiche: l'innovazione industriale e l'innovazione manageriale. Rispetto al primo punto abbiamo puntato a rivitalizzare l'offerta di prodotti ad alto contenuto tecnologico, potrei dire che la leadership femminile ha incluso l'attenzione all'ecosostenibilità ed ecocompatibilità, con l'obiettivo di consumare meno

risorse ambientali e preservarle per le generazioni future. Ho pianificato anche investimenti per l'automazione e la digitalizzazione della fabbrica fino al 2026, anche qui il tocco femminile ha incluso tutti nell'evoluzione, cercando il modo migliore per rispettare i diversi tempi di adattamento e procedere con tolleranza e pazienza. I risultati ci hanno dato merito, la crescita umana e professionale dei miei dipendenti resta nel tempo un valore inalienabile.

Una donna che sceglie un'altra donna come Direttore HR al servizio di questa trasformazione: finalmente fuori dal dilemma tra efficienza ed efficacia? Quali priorità per le persone e l'organizzazione?

Ceo e Direzione HR sono un sistema spontaneo, ci ascoltiamo, dialoghiamo, negoziamo e collaboriamo mettendo i valori della leadership femminile al servizio della sostenibilità dell'organizzazione e delle persone. Noi donne, nel nostro ruolo, siamo molto attente a restare lucide e pre-

senti, ad effettuare scelte consapevoli mediando impulso e pazienza, anche quando si tratta di trasformazione digitale. Un sistema che propone e fa rete sul territorio, capace di condividere le best practice. La funzione HR come leva di change management, attenta a portare in-



novazione in rosa dove le dimensioni digitali si fondono con quelle sociali. Il percorso di sviluppo culturale è partito ed è in continuo miglioramento, sensibilizzazione e partecipazione sono valori centrali che agiamo con l'esempio quotidiano. Copriamo i temi della diversity, dell'age at work, dell'occupabilità, del welfare e del benessere attraverso tutte le funzioni e i livelli. Abbiamo disegnato un percorso sistemico con iniziative di

reverse induction, reskilling e job rotation che danno senso e significato a tutti per uscire dallo schema limitante "si è sempre fatto così", per creare nuovi spazi di incontro relazionale tra giovani e meno giovani. Il percorso ha richiesto strutturazione e lungimiranza, abbiamo adottato strumenti di intervento flessibili e come per ogni trasformazione abbiamo sperimentato, imparato, adattato.

Michela: tre caratteristiche fondamentali di un manager di una media azienda per far scattare la chimica con l'imprenditore...e perché?

Flessibilità per potersi adattare a un mondo turbolento che cambia alla velocità della luce!
Creatività perché il change management richiede soluzioni innova-

tive!

Trasversalità perché la logica dei silos è superata! e ... per essere responsabili bisogna percorrere fino all'ultimo miglio!

Laura: tre caratteristiche fondamentali di un imprenditore di una media azienda per riuscire ad innestare managerialità...e perché?

Capacità strategica e di visione per garantire il futuro della Società nel medio/lungo periodo.

Capacità di lavorare in team per coinvolgere i collaboratori verso obiettivi condivisi.

A vertical image on the left side of the page shows a hand holding a glowing sphere. The sphere is composed of a network of white dots connected by thin lines, with some dots highlighted in orange. The background is a warm, orange and yellow gradient, suggesting a sunset or sunrise.

Le prospettive del Networking organizzativo: Transazioni digitali e analogiche

Lavorare in rete e puntare su un networking organizzativo oggi può essere un'importante leva di trasformazione su cui diverse realtà dovrebbero puntare. È questo il tema portante di questa settima tappa del nostro percorso che forse ha favorito la formazione di nuove reti neurali dopo sette mesi di sollecitazioni per abbattere i silos,

per unire hard e soft, per includere tech e human, per accompagnare le persone attraverso la digitalizzazione, per essere sempre al servizio di organizzazioni sostenibili per tutti. Oggi attraversiamo una meta-competenza con un esperto DOC: **Marco Vigni, Direttore Permanent Placement Orienta.**

Networking organizzativo: tutti lo vogliono ma regna una grande confusione. Una competenza 4.0 per l'employ-ability?

Nell'attuale mercato sono radicalmente cambiati costrutti e paradigmi in un contesto caratterizzato da un continuo ribollire digitale dove le interconnessioni sono continue. Lo scambio di valore oggi risiede nella

transazione tra due o più individui, spesso all'interno di una piattaforma, inseriti in un ecosistema sempre più social in cui la spinta non viene più dall'azienda che produce un bene/servizio, ma dal fruitore.



Lavorare a rete, creando valore reciproco e condividendo informazioni sia in analogico che in digitale, non è né vezzo né moda, ma una necessità per rimanere competitivi, una meta-competenza per governare proattivamente la propria employability, sfida centrale per tutti noi. È solo grazie alla nostra rete di relazioni e uscendo da pericolose zone di comfort che possiamo

comprendere e intercettare cosa sta accadendo intorno a noi e allo stesso modo crescere, imparare e confrontarci come professionisti uscendo da autoreferenzialità dannose e pericolose.

Giver, matcher, taker: come cambiano le transazioni del networking con la digitalizzazione?

Il networking è la nostra rete di relazioni, sia analogica che digitale. Oggi grazie al digitale abbiamo aggiunto "infinite" possibilità alla nostra rete e, per la prima volta nella storia dell'umanità, con un semplice click possiamo collegarci (prima) e rimanere collegati (poi) con chiunque al mondo. Prima dei social network la maggior parte dei legami deboli – per Granovetter di breve durata, contestuali a una o più occasioni sociali – si spezzava facilmente

e usciva dalla vita delle persone mentre oggi il contatto continua ad esistere e ri-diventa "rilevante" attraverso il digitale. Un'occasione di scambio non giustifica automaticamente la creazione di un rapporto di lungo periodo né possiamo gestire oltre 150 relazioni stabili continuative (vedi numero di Dunbar). Se davanti alla parola networking mettiamo la parola valore tutte le possibili differenze scompaiono, perché si è ri-messo al centro l'essenza del



networking che è creare valore per la nostra community, possibilmen-

te con gentilezza e il sorriso senza pensare ad un ritorno immediato.

Consigli per uno smart-networking evolutivo? Fuori e dentro l'organizzazione?

Nella mia storia il networking è una vera e propria "scoperta" per la maggior parte delle persone. Lo diamo per scontato, non coltivandolo per gran parte della nostra vita, perché non ne comprendiamo le potenzialità – se non nei nostri hobby – e questo avviene fino al momento del bisogno, quando è troppo tardi. Le relazioni sono la benzina del nostro benessere, ma vanno coltivate e alimentate sia dentro che fuori

dall'azienda in un travaso continuo, tra analogico e digitale "pensando e progettando valore per l'altro e per sé" all'interno ed esterno delle nostre organizzazioni. Render-si utili, disponibili, lasciarsi sempre con buoni rapporti alle spalle è una premessa per fare in modo sereno e gioioso Networking, anche per ripensare profondamente al nostro ecosistema di benessere.



Best place to work and to live: digital & social sustainability nelle organizzazioni positive!

Arrivati all'ottava tappa del nostro viaggio provo a mettere tutto quello che abbiamo visto nei mesi precedenti all'interno di una cornice di senso: le organizzazioni positive e lo sviluppo delle competenze del chief happiness officer che è dentro ciascuno di noi! Ho parlato di questo

con **Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari, co-founders di 2BHappy Agency e IIPO** (Italian Institute Positive Organizations), Che ci hanno raccontato dell'energia pura che si sprigiona quando propositi e valori si incontrano!

La felicità è una meta-competenza e ha basi scientifiche, si può imparare e allenare a ogni età: qualche consiglio?

Se oggi grazie alla scienza sappiamo di essere più creativi, intelligenti, intenzionali ed empatici quando produciamo una "chimica positiva" (i cosiddetti ormoni del benessere come le endorfine, l'ossitocina, la dopamina e la serotonina), e più

felici, longevi e resilienti se abbiamo un buon capitale sociale, ossia quando abbiamo costruito una solida e sana rete di relazioni di fiducia, possiamo allenare la nostra felicità e influenzare positivamente chi ci circonda. Come? Attraverso



comportamenti orientati alla gentilezza, alla gratitudine, al rispetto, sorridendo e prendendoci cura delle persone che amiamo, coltivando comportamenti altruistici e rimanendo presenti a noi stessi, nel

famoso “qui e ora” attraverso una respirazione consapevole, che ci abitua a interrompere le risposte automatiche e ad accorgerci di ciò che accade intorno a noi.

L'infelicità in azienda è in aumento, costa ed è pervasiva, qualche relazione con il nuovo bisogno di digital detox?

Al lavoro siamo continuamente sfidati e sotto pressione: lo stress da lavoro causa tra il 60 e l'80% degli incidenti ed è cortisolo che circola nel nostro organismo, chiudendo la visione d'insieme e limitando la nostra lucidità e le nostre capacità decisionali. Se aggiungiamo a questi dati quelli della sempre maggiore dipendenza digitale (il 67% dei proprietari di smartphone controlla il proprio dispositivo anche quando non riceve alcuna notifica di messaggi), ci rendiamo conto di quanto non solo stiamo perdendo in ter-

mini di produttività (per il calo di concentrazione e focus) ma anche rischiando in termini di salute, equilibrio personale e rischio di fare errori fatali. Se un'interruzione di soli 2.8 secondi (il tempo di leggere un whatsapp) può raddoppiare il tasso di errore anche su compiti semplici, pensate per alcune professioni in cui in ballo può esserci la vita delle persone quanto questi temi siano cruciali.



Tecnologia sociale e cablaggi di capitale umano: in che modo supportano la digitalizzazione delle organizzazioni positive?

L'organizzazione positiva per definizione è un luogo in cui le persone fioriscono in relazione con le altre. Potremmo anche definirla un contesto il cui capitale umano consapevole è capace di collegarsi in maniera spontanea in reti di energia positiva e produrre risultati significativi, per i singoli e l'organizzazione stessa. La sfida per tutte le organizzazioni non è la digitalizzazione, che riguarda gli strumenti e il come possiamo

accelerare sostenibilità, efficienza e produttività, quanto piuttosto l'umanizzazione e la socializzazione di processi, comportamenti e procedure, affinché ogni introduzione di nuova tecnologia non finisca per generare resistenze o essere vissuta come moda, o peggio elemento di incoerenza di un sistema che non ha creato le pre-condizioni "culturali" affinché gli strumenti siano realmente efficaci.

Quali competenze il chief happiness officer condivide con l'innovation manager per una crescita sostenibile ecosistemica?

L'innovazione è un complesso processo sociale da cui non possiamo prescindere ma che possiamo influenzare attraverso lo sviluppo e il potenziamento della nostra capacità di leggere gli scenari e valutarne gli impatti sulla

forza lavoro, navigare nell'incertezza e prendere decisioni etiche oltre che originali, sviluppare sistemi che rafforzino competenze sociali e creative. L'innovation Manager condivide con il chief happiness officer l'essere ponte



tra la tecnologia e le persone, aiutandole a sviluppare abilità che permettano di apprendere continuamente e, nello stesso tempo, di mettere in discussione modelli concettuali e operativi non più funzionali, mostrando mo-

delli flessibili e collaborativi che permettono l'integrazione di vari ecosistemi, esprimendo valori e principi etici che devono essere al centro dei nuovi modelli che verranno elaborati.



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

