

Rosanna Gallo

# IL SUCCESSO ORGANIZZATIVO: DA SOGNO A REALTÀ!

Valori, competenze, passione e ascolto:  
come attivarli  
per coltivare organizzazioni da sogno



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Rosanna Gallo

**IL SUCCESSO ORGANIZZATIVO:  
DA SOGNO A REALTÀ!**

Valori, competenze, passione e ascolto:  
come attivarli  
per coltivare organizzazioni da sogno

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	7
<b>Prefazione</b> , di <i>Paolo Pellegrini</i>	»	9
<b>Introduzione. Il successo organizzativo: da sogno a realtà. Testimonianze di dream manager per un mondo del lavoro di benessere e successo</b> , di <i>Rosanna Gallo</i>	»	11

## Parte prima - Convegno 2015

<b>1. I sogni realizzati. Storie di successo organizzativo: gli amministratori delegati e i direttori generali si raccontano</b>	»	17
1. Vincenzo Baggio, Tech Data	»	17
2. Gherardo Magri, Vaillant	»	20
3. Peter Schardig, Schaeffler	»	27
<b>2. Come costruire organizzazioni da sogno: gli HR raccontano come sviluppare valori e competenze dei “dream manager”</b>	»	34
1. Alberto Busnelli, BASF	»	34
2. Federica de Gennaro, VF International	»	45
3. Mario Di Loreto, Telecom Italia	»	51
4. Andrea Franco, Magneti Marelli	»	57
<b>3. La costruzione di un dialogo dentro e fuori l’organizzazione per la realizzazione del benessere per tutti... una “manager da sogno” prestata alla politica</b>	»	66
1. Chiara Bisconti, Comune di Milano	»	66

## Parte seconda - Convegno 2016

<b>4. Il sogno di esprimere valore</b>	pag.	73
1. Mario Di Loreto, Tim	»	73
<b>5. Un sogno femminile realizzato per tutti</b>	»	83
1. Antonella Stefanelli, Sanpellegrino Nestlé Waters Italia	»	83
<b>6. Per compiere una grande impresa servono tre cose: un sogno, un'idea ed una scadenza...</b>	»	91
1. Alberto Fusi, ERG	»	91
<b>7. Sogni realizzati nella Pubblica Amministrazione</b>	»	102
1. Chiara Bisconti, Comune di Milano	»	102
<b>Conclusioni</b> , di <i>Rosanna Gallo</i>	»	120



## Ringraziamenti

Questo è un libro collettivo, scritto da nuovi leader che sanno condividere valori ed esperienze, che hanno fiducia nelle persone e sentono la responsabilità del futuro da costruire insieme.

Un primo ringraziamento va proprio ai co-autori che hanno dedicato tempo prezioso a prepararsi per la conferenza e poi a rielaborare il proprio contributo in forma scritta.

Un grande riconoscimento va a Enzo Spaltro, da cui abbiamo imparato il benessere e al quale abbiamo dedicato la Fondazione Enzo Spaltro per la promozione del benessere diffuso. Grazie anche al direttore Paolo Pellegrini, che ci pregia della prefazione.

Ringrazio le tante persone da cui imparo continuamente: i manager delle aziende che si confrontano apertamente e sanno mettersi in discussione, i colleghi appassionati di Eu-tròpia, con cui condivido questo bellissimo mestiere, i colleghi delle Università di Parma, della Supsi e di Harvard che ci stimolano continuamente ad interrogarci su come creare un mondo migliore: “Chiediti cosa puoi fare tu per gli altri” è scritto sull’edificio della Kennedy School di Harvard.

Ringrazio gli studenti che fanno domande e i clienti che ci sottopongono a belle e intriganti sfide.

Ringrazio, inoltre, i colleghi Sophie Raimondo e Gianluca Fichera che hanno reso possibile la realizzazione di questo libro.

Infine ringrazio Chiara e Monica, le mie figlie ventenni, con cui mi confronto continuamente e che condividono curiosità per il futuro, generosità ed ottimismo, resilienza e coraggio, solidarietà e responsabilità nella costruzione del futuro e... amore per la vita.



## Prefazione

*Il futuro siamo noi.*  
Enzo Spaltro

Le testimonianze raccolte in questo libro da Rosanna Gallo rappresentano dodici esperienze di conduzione manageriale, diverse fra loro, ma tutte accomunate da un denominatore comune centrato sullo sviluppo delle Persone, sull'ascolto, sull'immaginazione, sulla sperimentazione di forme ottimali di gestione del capitale umano e producono riflessioni utili sul come sia possibile gettare lo sguardo oltre le consuetudini ed al di là delle prassi abituali.

Vengono descritte dimensioni del vivere collettivo, slanci emotivi, coinvolgimenti relazionali, visioni, progettualità, sia dei singoli manager che delle persone coinvolte.

Si esprime in molti casi la capacità di “buttare il cuore oltre gli ostacoli”. Non si trovano tracce di successi aziendali realizzati a scapito degli altri; si citano invece molti esempi di come sia possibile creare “il bel lavoro” coniugando il ricavo dell'impresa con la qualità del vivere quotidiano all'interno di un “capitalismo equilibrato”.

La pratica delle buone relazioni rappresenta un'evoluzione rispetto all'espressione lavorativa basata sul singolo egocentrismo o sul lavorare in modo “formalmente corretto” o con espressioni di apparente collaborazione (“cooperazione passiva”).

Infatti vivere il lavoro, con i suoi luoghi ed i suoi tempi, superando le mappe mentali del Novecento, sembra essere la sfida raccolta e vinta nelle testimonianze aziendali raccontate nel libro.

Esprimere le proprie emozioni e le proprie idee, raccontarsi e raccontare significa cimentarsi su percorsi non lineari, dove coraggio, fiducia, impegno personale possono far immaginare ciò che si può diventare se lo si desidera.

Il “successo organizzativo da sogno a realtà” è la capacità di rappresentare dei sogni, supportati dalla decisione di desiderare una trasformazione della realtà, da parte di persone che, relazionandosi con gli altri, esprimo-

no anche con piglio coraggioso, la convinzione che il “benessere degli altri è anche il proprio benessere”, che la “speranza di benessere sia già benessere”, che “aiutare gli altri aiuti anche se stessi” (E. Spaltro). Queste attività mentali, emotive e pragmatiche rappresentano le chiavi del successo di un’impresa moderna, ricca di connessioni ed orientata verso dimensioni economiche espansive.

Va il merito a Rosanna Gallo l’aver percorso con coraggio un cammino non facile, ma nel quale ha creduto: quello di aver sviluppato percorsi concreti ed applicabili alle aziende, di azioni volte a supportare la crescita delle organizzazioni attraverso percorsi di benessere e benessere individuale ed organizzativo, sviluppando altresì riflessioni strategiche che avessero come orizzonte nuove idee per il futuro.

Le azioni innovative di molti manager, riportate nel libro, trovano una liason ideale con la realtà di tutti i giorni, che tende a considerare superato l’esercizio di autorità basato sull’Io assoluto, mentre sembra far emergere nelle azioni aziendali quotidiane il sentimento di poter “vivere il Noi”, inteso come forza di gruppo paragonabile a quella di uno stormo di uccelli che si orienta con leadership intercambiabili in base alle mete (*Leadership intercambiabile per obiettivi*, R. Bales, Harvard).

La complessità e le molteplici sfide dei mercati impongono alle aziende condizioni di allerta costante nella difesa dei propri business e nello sviluppo di nuovi, pertanto la coesione del capitale umano, l’abbondanza di pensieri, intuizioni, competenze, uniti alla capacità di progettare e costruire nuovi servizi e prodotti evoluti rappresenta una pre-condizione utile per vincere le sfide.

Di queste sfide sono attori e testimoni gli autori dei vari capitoli del libro, donne e uomini, tutte/i manager con cariche importanti (AD, CEO, DG, Managing Director, Direttore Risorse Umane, Direttore sviluppo e formazione, Direttore comunicazione, Assessore allo sviluppo) che hanno saputo ben rappresentare sia i propri vissuti personali ed i propri percorsi di carriera, sia le azioni intraprese volte a determinare soluzioni di successo dentro e fuori l’azienda. Hanno compreso che la motivazione delle persone è un bene a costo zero e che questo “bene”, se ben curato, determina molte delle spinte necessarie per sviluppare conoscenze sempre più avanzate, intuizioni, creatività, dati di prima mano, analisi e supporti per le decisioni.

Aprire finestre sul futuro è sempre più un insieme di azioni combinate frutto di capacità espressive e competenze agite all’interno di spazi e tempi dedicati, intorno ad un clima d’insieme che “aiuti a cambiare il modo di cambiare” (P. Slater).

*Paolo Pellegrini*

Direttore Fondazione Enzo Spaltro

## **Introduzione.**

# **Il successo organizzativo: da sogno a realtà. Testimonianze di dream manager per un mondo del lavoro di benessere e successo**

di *Rosanna Gallo*

Ho fondato Eu-tròpia nel 2001, convinta che benessere e successo organizzativo andassero a braccetto e che si potesse immaginare un mondo del lavoro... diverso.

Da tanti anni “alleniamo” le persone e le organizzazioni a trasformare i propri sogni in realtà e anche questo libro è un sogno realizzato: non è stato facile convincere i manager a testimoniare sui sogni, molti erano intimiditi ed altri hanno rinviato la propria testimonianza alle prossime edizioni.

Questo libro è il resoconto di due convegni annuali (2015 e 2016), *Il successo organizzativo: da sogno a realtà*, svoltisi a Milano con il supporto di ESTE, in cui ho voluto far confluire autorevoli leader aziendali per testimoniare la necessità di saper sognare per guidare le organizzazioni al successo.

Questi “manager da sogno” sono capaci di buttare il cuore oltre l’ostacolo e di far vedere e condividere un futuro migliore a vantaggio di tutti: collaboratori, clienti, azionisti, cittadini e mondo. Sono persone coraggiose, ma che non corrono da sole, sanno che il benessere è collettivo: nessuno sta bene se ha intorno a sé persone sofferenti; per cui sanno individuare idee e scenari di successo per tutti e sul medio-lungo periodo.

Questi manager sono consapevoli che il fattore umano fa la differenza e investono sulla crescita e lo sviluppo delle persone, perché sanno che le aziende, a loro volta, cresceranno e si svilupperanno. I dream manager dedicano molto tempo ad ascoltare le persone e le fanno sentire capaci di fare cose straordinarie, promuovendo il proprio empowerment e, contemporaneamente, quello dell’organizzazione. Per loro sognare vuol dire guardare avanti, costruire futuro, avere una progettualità. Infatti, il successo organizzativo è un sogno realizzato – concreto e tangibile – che richiede progettualità, visione di lungo periodo e capacità di immaginazione. E nelle organizzazioni eccellenti si respira il sogno comune, si esalta il senso di motivazione, di appartenenza, di creatività delle persone e dei gruppi, dove si abilitano tante e diverse leadership partecipative.

Ho fortemente voluto questo convegno per dimostrare che i sogni sono progetti realizzabili e diventano successi organizzativi, grazie a manager sognatori e realizzatori che sanno condividere la vision ed aggregare le persone nell'orientamento al "bene comune". Dream manager coraggiosi, resilienti e generosi che fanno del proprio ed altrui autosviluppo la leva per l'empowerment organizzativo, consapevoli che, grazie alla qualità delle persone, realizzano il vantaggio competitivo.

L'obiettivo dei Convegni annuali è di condividere storie di sogni organizzativi realizzati e diffondere best practices, modelli e strumenti che i manager delle Risorse Umane, che per mestiere valorizzano le persone, sviluppano e mettono a disposizione. Ho quindi invitato Amministratori Delegati e Manager delle Risorse Umane, oltre ad una manager prestata alla politica, a raccontare e diffondere buone pratiche.

Ecco una breve presentazione, molto soggettiva, dei nostri relatori.

**Vincenzo Baggio, Vp & Managing Director di Tech Data Italia**, in pochi mesi dal suo ingresso in Azienda, ha creato un team coeso e pieno di energia che ha ribaltato i numeri, le performance e la credibilità del team italiano nel Gruppo. Si è messo in gioco anima e corpo con le sue 3 c: coerenza, coesione e collaborazione, coinvolgendo tutti nel sogno organizzativo, dichiarato ed esplicitato al nostro primo incontro. Ha voluto che tutti i collaboratori partecipassero a fornire input al pittore Andrea Agostini perché dipingesse il sogno organizzativo di Tech Data, un quadro di 2 metri per 1 esposto all'ingresso dell'azienda.

**Gherardo Magri, Amministratore Delegato Vaillant Group Italia**, è davvero un manager sognatore: è riuscito a cambiare la cultura organizzativa col suo stile friendly, a volte anche giocoso, diretto, entusiasta, capace di dare feedback positivi e negativi. Parla a lungo con le persone, scopre i loro sogni e ne diventa il principale sponsor; promuove brainstorming innovativi con tutte le persone nell'organizzazione, si mette in discussione, chiede feedback ed incoraggia tutti a fare lo stesso. I suoi colleghi della prima linea, il Crash Team, sono passati dalla diffidenza, allo stupore, al coinvolgimento ed entusiasmo e i risultati aziendali gli danno ragione.

**Peter Schardig, CEO Southern Europe Gruppo Schaeffler**, è uno dei pochi manager che nel suo ruolo si è battuto per la crescita delle persone come condizione necessaria per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione. Ha assegnato obiettivi di sviluppo delle persone ai suoi colleghi della prima linea e dimostra una genuina capacità di ascolto. Ha la sensibilità di intuire il potenziale delle persone e di incoraggiarlo. Si sta impegnando per un cambiamento culturale che porti l'Azienda a godere di leadership

diffuse, alla cultura del feedback e dell'apprendimento dall'errore, a una comunicazione trasparente.

**Alberto Busnelli, Head of Human Resources BC Europe South di Basf**, è un manager solido, “di spessore”, che sa trasferire competenza e rispetto per tutte le persone e ha fatto crescere tante donne nella propria organizzazione; ha insistito sull'apprendimento organizzativo e ha scelto leadership capaci di trasformare la competenza singola in competenza organizzativa. Riflette e fa riflettere sul senso del lavoro trovando le leve di sviluppo nell'empowerment delle persone, consapevole che da qui passa l'empowerment organizzativo. La sua è un'azienda in cui si sta bene e le persone vivono relazioni organizzative di collaborazione e costruttive.

**Federica de Gennaro, Vp HR Brands EMEA di VF International**, sa unire il caring delle persone con un approccio meritocratico e attento sia ai risultati che ai valori aziendali. Sa dare ascolto ai sogni delle persone e sa sostenere le loro passioni. Considera che il benessere organizzativo sia costituito dall'ambiente di lavoro, dall'investimento sullo sviluppo delle persone e dal work-life balance. È una persona profondamente etica e, qualche volta, ha pagato personalmente la sua fermezza e integrità, ma non si è mai scoraggiata ed è sempre stata molto apprezzata dai colleghi.

**Mario Di Loreto, Executive Vice President People Value di Telecom Italia**, è un manager coraggioso ed estremamente competente. Riesce a far accadere cose che altri non sono riusciti a fare, è un uomo che ama il suo lavoro di people value, che studia molto, che desidera consolidare modelli e innovare. Ama misurare la crescita e vedere i risultati. Vuole cose ben fatte e belle. È un filosofo che sa comunicare e coinvolgere; pronto a pagare la propria coerenza e ad assumersi le proprie responsabilità.

**Andrea Franco, Task Force Mercosur Vice President Human Resources di Magneti Marelli**, è un vero change leader. Riesce a fare interventi mai visti prima, ad inventarsi cose straordinarie senza troppi costi, ad essere così efficace che nessuno può dirgli niente. Sa reggere frustrazioni e situazioni altamente stressanti, ma non perde mai “la rotta”, perché ha una forte solidità interna dovuta ai suoi valori umani. Per lui le organizzazioni da sogno sono quelle che hanno a cuore la crescita del territorio in cui operano e lo sviluppo delle persone che vi lavorano.

**Chiara Bisconti, Assessora al benessere e alla qualità della vita del Comune di Milano**, dopo anni passati alla direzione HR di un'importante azienda multinazionale, ha deciso di accettare la ‘chiamata’ della giunta

Pisapia, per occuparsi di benessere pubblico. È una donna appassionata che, da manager sognatrice, è diventata una politica sognatrice e grande realizzatrice di sogni dei cittadini, grazie anche al fatto che è riuscita ad aggregare attorno al sogno comune molti professionisti che operano gratuitamente per ricostruire Milano, uniti dal sogno di una città a misura di persone, una città vivace che ha scalato le classifiche europee sulla qualità della vita, in soli 2 anni.

**Alberto Fusi, Corporate Chief Human Capital Officer Gruppo ERG**, persona eclettica, con molti interessi che spaziano dalla musica rock al motociclismo, all'enogastronomia. Gli piace pensare e progettare, confrontarsi con gli altri e riflettere nuovamente. Ha bisogno di stimoli o rischia di annoiarsi e per fortuna non corre questo rischio nel suo mondo del lavoro. Si preoccupa di dar valore e riconoscimento al Capitale Umano dell'organizzazione.

**Antonella Stefanelli, Responsabile delle relazioni internazionali con la stampa per i Brand S. Pellegrino e Acqua Panna**, dal 2014 coordina inoltre le attività editoriali della piattaforma [www.finedininglovers.com](http://www.finedininglovers.com). È una professionista, con una solida esperienza a livello internazionale, che si è misurata in un mondo un tempo maschile, per i numerosi viaggi all'estero e per gli orari lunghi di lavoro, ma che non ha mai rinunciato al proprio progetto di vita, alla famiglia, ai bambini.



**Parte prima**  
**Convegno 2015**



## **1. I sogni realizzati.**

### **Storie di successo organizzativo: gli amministratori delegati e i direttori generali si raccontano**

#### **1. Vincenzo Baggio, Tech Data**

Sono Vice Presidente e Managing Director di Tech Data Italia, filiale italiana di uno dei maggiori distributori a livello europeo e mondiale di prodotti tecnologici, servizi e soluzioni. Tra i nostri Partner annoveriamo aziende quali Apple, HP, Microsoft, Cisco, Ibm, Lenovo, Huawei, Nokia, Epson, Xerox, solo per citarne alcune.

Dopo 28 anni di pellegrinaggio in giro per il mondo ed avendo vissuto e lavorato in 6 differenti paesi con responsabilità operative, sia in Nord America che in Europa, sono rientrato in Italia nel febbraio del 2014 con l'intento di chiudere la mia carriera lavorativa gestendo un'azienda operante in un unico paese e che fosse quello delle mie origini. Tech Data mi ha offerto questa opportunità e da quando ho iniziato, ormai 32 mesi fa, mi dedico a costruire e coltivare basi solide per un business che possa crescere e prosperare nel tempo. Insieme ai miei riporti diretti in Tech Data, abbiamo cercato di capire cosa occorre fare per avere una squadra vincente (da qui il coinvolgimento di Rosanna Gallo, fondatrice di Eu-tròpia).

Con il suo prezioso aiuto abbiamo lavorato sul primo ingrediente di base, ovvero la voglia di vincere, per poi dedicarci a come costruire una dinamica interpersonale che consenta di costruire un team efficace nel rispetto delle differenze individuali, delle competenze professionali e delle deleghe di autorità sulla base delle quali vengono prese le decisioni. Per le aziende che, come la nostra, operano con dei margini molto compressi, investire tempo e denaro nella costruzione di un progetto che può apparire come un sogno o come un qualcosa che non ha un impatto nell'immediato sul profitto, è sempre difficile.

Io credo di potermi accreditare il coraggio di aver preso la decisione di far dedicare al mio team del tempo in questa direzione e Rosanna Gallo ci ha aiutato con un diagnostico che ha identificato le aree sulle quali ci vole-

vamo impegnare per migliorare. Attraverso dei momenti dedicati, abbiamo ottenuto in breve tempo risultati positivi.

Abbiamo cercato di creare un collegamento tra le persone e la missione dell'azienda e per poterlo fare abbiamo puntato su sette pilastri che descrivo molto rapidamente e sinteticamente. Il primo è la costruzione della squadra che vince, orientando il nostro comportamento intorno alle 3 C: coerenza, coesione e collaborazione. Le persone si ricordano di questi tre elementi e possono riconoscere, attraverso il comportamento quotidiano del leader, se c'è coerenza, collaborazione e coesione all'interno del team.

Il secondo pilastro è pubblicizzare. Prima di tutto concordare, ma poi pubblicizzare attraverso tutta l'azienda, obiettivi chiari, cosa stiamo cercando di fare e con quali strategie, con quali mezzi e risorse. Il passo successivo è l'identificazione di misure di successo inequivocabili, chiare e semplici, che le persone possano vedere e verificare facilmente affermando "sì siamo arrivati qua". Questo è stato un aspetto importante e molto impegnativo che ci ha indotto a semplificare il processo, scegliendo quali fossero quei KPI (*key performance indicator*) che ci potessero permettere di valutare e comunicare facilmente i nostri progressi.

Ultimata questa fase e stabilito l'obiettivo, abbiamo puntato sulla comunicazione frequente relativa all'andamento dell'azienda. La modalità che personalmente ho definito è il meeting periodico di update aziendale che si svolge in plenaria mediamente ogni otto settimane. L'agenda non prevede che ci si perda nell'illustrazione dettagliata di numeri e grafici, per i più troppo analitici. Di fronte all'intera azienda ritengo molto più utile ed efficace focalizzare l'attenzione sui progressi ottenuti rispetto a pochi e specifici obiettivi. Per riuscire in questo intento, ho utilizzato anche la comunicazione visiva, disseminando gli uffici di poster con un solo numero ed un solo slogan d'impatto che qui non posso svelarvi.

Nella comunicazione abbiamo inserito i 4 punti chiave riassunti efficacemente in 4 statement: le persone, le persone al centro di quello che vogliamo fare, i risultati, il management come esempio e come guida e i valori, ovvero gli elementi sulla base dei quali noi prendiamo le decisioni. Quali sono questi valori? Li commenterò più avanti illustrando qualche esempio. Terzo pilastro: quando si intraprende un percorso come questo volto a posizionare l'azienda come una squadra che vuole vincere ed ottenere risultati ambiziosi, si corre sempre il rischio di "guardarsi l'ombelico", ovvero l'essere focalizzati solo internamente. Per questo motivo il terzo pilastro che ho cercato di costruire è quello di dedicare lo stesso tempo alla focalizzazione delle problematiche sia esterne che interne all'azienda. Noi abbiamo la fortuna di operare in un mercato dove quasi tutto è acquisibile, in trasparenza e legalità, in termini di dati aggregati pubblicati relativi all'andamento del nostro mercato e che danno un'idea della performance relativa del business;

la performance relativa è sempre stato uno dei punti chiave per aiutarci a guidare il nostro cammino. La cultura di partnership, questo è un leitmotiv che ho introdotto per discostarci dalla mera logica guidata dal prezzo, dinamica di cui immagino soffriamo un po' tutti. Cercare di aggiungere valore nella catena distributiva ad ogni transazione, sono tutti elementi che vanno ben pubblicizzati per essere compresi e realizzati, ad esempio attraverso i nostri eventi istituzionali con i partner. Il quarto pilastro è molto semplice: costruire un'azienda che pone al centro le persone, quindi le valorizza e le responsabilizza. Che cosa facciamo per realizzare questo pilastro? Essenzialmente basandolo sulla responsabilità individuale, spiegando in maniera molto chiara e precisa in ogni reparto e ad ogni livello quali sono i *deliverable* con i quali possono contribuire al risultato finale. Abbiamo migliorato i processi semplificandoli e rendendoli più fluidi in modo da rendere individuabile e misurabile l'efficacia e l'impatto di ciascun membro dell'azienda sui risultati. Solo semplificando, ognuno è in grado di identificare da solo cosa attribuire alla propria responsabilità, meriti o errori.

Il quinto pilastro è proprio questo: il riconoscimento della performance individuale o del team. Su questo ho chiesto il massimo supporto al mio team di Direttori, che fossero insieme a me da esempio nella ricerca di attività ben fatte ed al riconoscimento delle performance. Porre l'accento su cosa viene fatto correttamente è molto più incentivante e motivante per il team rispetto a farlo sugli errori. Questo è il punto di partenza, ma con un *twist*: la performance è importante, esattamente nella stessa misura del valore. Per questo le nostre premiazioni nei diversi *quarter* vanno sia al miglior performer a livello di business, sia al dipendente che meglio incarna i valori che l'azienda vive. I nostri valori sono la partnership, l'integrità e il rispetto, la voglia di lavorare insieme e la collaborazione, che sono valori universali nei quali le persone si identificano facilmente; l'essere coerente verso questi valori in qualsiasi situazione anche critica del business è la vera chiave di volta. Il sesto pilastro, sul quale ho basato tutte le mie azioni è l'ascolto: in questo processo di trasformazione ho dedicato molto tempo all'ascoltare, sia in situazioni informali che organizzando pranzi con tutti i livelli dell'azienda, i punti di vista, le idee, le voci di tutti, per cercare ovunque spunti di miglioramento, idee vincenti. Successivamente abbiamo istituzionalizzato questa modalità di operare; la nostra Funzione HR rappresenta una best practice a livello mondiale: ogni anno viene "rilevata la temperatura" con una vera e propria survey alla quale partecipa tutta la nostra forza lavoro. Mi piace evidenziare che la survey, che abbiamo completato giusto due mesi fa, ha avuto il 100% di adesione, che già in sé è un ottimo indicatore di quanto partecipativi siano i nostri collaboratori, mentre in passato non era stato sempre così. Ma cosa misuriamo esattamente? L'anno scorso abbiamo analizzato quelle che erano emerse come le princi-