

Rosanna Gallo

SOGNI ORGANIZZATIVI, DAL PROGETTO AL SUCCESSO

Testimonianze dai dream manager



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: 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

**SOGNI ORGANIZZATIVI,
DAL PROGETTO AL SUCCESSO**

Testimonianze dai dream manager

FrancoAngeli

Andrea Agostini

L'artista Andrea Agostini, dopo gli studi all'Istituto superiore Industrie Artistiche di Urbino, lavora nel mondo della moda occupandosi dello styling e della comunicazione visiva e progettazione grafica. Dopo alcuni anni intraprende la svolta artistica che rappresenta oggi una parte importante della sua vita professionale.

Le sue opere pittoriche o "comunicazioni visive" appaiono in diverse gallerie d'Arte italiane e vengono impiegate anche come immagini per congressi e seminari nella scuola e nelle aziende.

Partecipa a mostre internazionali d'illustrazione sui diritti dei bambini e tiene seminari sulla comunicazione, laboratori presso le scuole e teambuilding aziendali per Eu-tròpia. Dal 2011 ad oggi è impegnato in mostre personali che hanno visto le sue creazioni a Roma, Como, Torino e Milano.

Ha insegnato propedeutica all'illustrazione presso l'ISIA di Urbino e attualmente è docente di "educazione alla visione" al Poli Arte di Ancona, sua città natale. Vive a Falconara Marittima, città dove lavora e sogna.



A lui la nostra gratitudine

Il team Eu-tròpia

Immagine di copertina: Andrea Agostini, I sogni nutrono il Cuore

Copyright © 2020 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.

Indice

Prefazione , di <i>Rosanna Gallo</i>	pag.	7
Presentazione del volume	»	9
Ringraziamenti	»	13

Parte prima - Convegno 2017

1.1. Cristiana D'Agostini, Coesia	»	17
1.2. Aline De Lucca, Google Italia	»	21
1.3. Gherardo Magri, Vaillant	»	24
1.4. Andrea Morocutti, TechData	»	29
1.5. Luca Resnati, Schaeffler	»	35

Parte seconda - Convegno 2018

2.1. Alberto Busnelli, BASF	»	45
2.2. Silvia Florean, METRO	»	49
2.3. Gianluigi Russo, Alexander Hughes	»	53
2.4. Alberto Zamboni, AirItaly	»	55
2.5. Barbara Cometti, Mediobanca Innovation Services	»	59

Parte terza - Convegno 2019

3.1. Eusebio Balocco, Consulente HR esperto di Social Dreaming e Fernanda Sibilio, Presidente AIED Milano	pag.	65
3.2. Emanuele Scotti, Feedback Loop Founder & CEO	»	70
3.3. Federica de Gennaro, Head of Human Resources SFI EMEA	»	75
3.4. Maria Emanuela Salati, Training development process and welfare ATM SpA	»	81
3.5. Alberto Zamboni, Pilota aviazione commerciale e formatore non-technical skill e Gianluigi Russo, Executive Board Member di Alexander Hughes International e Managing Director Western Europe	»	88
Conclusioni , di <i>Rosanna Gallo</i>	»	97
L'autrice	»	101

Prefazione

di *Rosanna Gallo*

La speranza di benessere è già benessere.
Enzo Spaltro

Parlare di Benessere e di Sogni organizzativi 20 anni fa era quasi impossibile; oggi è un'evidenza, supportata da ricerche in tutto il mondo, che dimostrano che **collaboratori felici rendono le aziende più ricche** consentendo l'evoluzione e sviluppo delle persone e delle organizzazioni per il successo di tutti.

Le persone e le organizzazioni oggi hanno sviluppato sensibilità verso valori umani, quali il rispetto, la fiducia, la solidarietà, per cui l'attenzione al bene comune, alla sostenibilità ambientale e sociale, diventano fattori di scelta dei consumatori e indicatori di successo delle aziende *Top Employers* che sanno attirare i migliori talenti grazie allo sviluppo di politiche HR che valorizzano il capitale umano e lo curano e accrescono con logiche di cura e di *flourishing*.

Infatti, le aree di *wellbeing* e di welfare si sono ampiamente sviluppate negli ultimi tempi e la Pandemia ha accelerato la diffusione di pratiche di cura e sviluppo dei collaboratori, rispondendo alle loro esigenze sul piano personale e professionale.

Eu-tròpia è stata fondata nel 2001 per promuovere la diffusione del benessere organizzativo come base dello sviluppo umano ed economico e per immaginare un mondo del lavoro migliore. Sono passati vent'anni e alcune cose sono cambiate, anche se c'è ancora molto da fare.

Siamo in un momento storico molto critico a causa della Pandemia Covid19 che ha creato un'emergenza sanitaria, ma anche economica e psichica. Eppure abbiamo imparato che avere un sogno mantiene la speranza e poterla alimentare con una buona progettualità consente normalmente di realizzare anche i sogni più audaci.

Quest'anno avremo la sesta edizione del nostro evento annuale: "Il successo organizzativo da sogno a realtà" in cui invitiamo dream manager a raccontare sogni organizzativi realizzati e a testimoniare che un mondo del

lavoro migliore è possibile “coniugando il ricavo dell’impresa con la qualità del vivere quotidiano all’interno di un “capitalismo equilibrato”¹.

Anche questo libro è un sogno realizzato: è il **secondo volume** con la raccolta delle più belle testimonianze di leader aziendali che hanno realizzato piccoli e grandi Sogni organizzativi con le persone con cui hanno saputo condividere valori ed esperienze, fiducia e responsabilità di un futuro da costruire insieme.

1. Paolo Pellegrini in *Il successo organizzativo da sogno a realtà*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

Presentazione del volume

Questo volume segue il precedente *Il successo organizzativo: da sogno a realtà! Valori, competenze, passione e ascolto: come attivarli per coltivare organizzazioni da sogno. Testimonianze di manager sognatori e realizzatori* e raccoglie le relazioni di Amministratori Delegati, Direttori e Manager delle Risorse Umane, Head Hunter ed altri professionisti che sono intervenuti con bellissime testimonianze alle ultime tre edizioni del nostro evento annuale sui Sogni organizzativi realizzati che si svolge ogni anno alla Casa della Psicologia a Milano.

Come da mission di Eu-tròpia, questo evento vuole testimoniare la possibilità di creare processi e pratiche aziendali che davvero mettano le persone al centro e perseguano l'idea di Dream Company come il luogo in cui si può esprimere “la miglior versione di sé stessi” (cit.) per creare la miglior versione dell'Azienda.

Questi “manager da sogno” sanno condividere la vision ed aggregare le persone nell'orientamento al “bene comune”, ad un futuro migliore a vantaggio di tutti: collaboratori e famiglie, clienti e fornitori, azionisti, cittadini e territorio. Sono persone coraggiose, ma che non corrono da sole, perché sanno che il benessere è collettivo, per cui condividono uno scenario di successo per tutti sul medio-lungo periodo.

I dream manager sono consapevoli che il fattore umano fa la differenza e investono sulla crescita e lo sviluppo delle persone sapendo che queste contribuiranno alla crescita e sviluppo dell'organizzazione. **Sognare vuol dire guardare avanti, costruire futuro, avere una progettualità.**

Siamo ormai giunti alla 6ª edizione dei *Sogni organizzativi* e l'obiettivo dei Convegni annuali resta quello di condividere storie di sogni organizzativi realizzati per diffondere best practices, modelli e strumenti per dimostrare che si può realizzare un mondo del lavoro migliore.

La prima parte documenta gli interventi della 3^a edizione del 2017 e si apre con il primo capitolo di Cristiana D'Agostini HR di Coesia che ci presenta un intervento di gestione e sviluppo dei millennials, a cui segue quello dell'HR Aline De Lucca sulla gestione della *diversity e inclusion* in Google.

Il terzo capitolo vede Gherardo Madri, AD di Vaillant, raccontare il suo uso dell'osservazione delle nuvole insieme ai collaboratori per stimolare la creatività e nel quarto capitolo Andrea Morocutti, HR di Tech Data, ci illustra un ampio intervento di benessere organizzativo.

Il quinto capitolo chiude la prima parte con una ricchissima carrellata di interventi di sviluppo delle persone e dell'organizzazione in Schaeffler, raccontata dall'HR Luca Resnati.

La seconda parte è relativa alla quarta edizione del 2018 e nel primo capitolo Alberto Busnelli, HR di Basf, illustra come siano riusciti a dare consistenza ai valori organizzativi nella pratica della gestione e sviluppo delle persone.

Il secondo capitolo vede Silvia Florean, HR di Metro, raccontare un progetto di sviluppo manageriale che lascia aperta la dimensione del sogno di una leadership in ascolto e imprenditoriale.

Il terzo capitolo vede Gianluigi Russo, Executive Search di Alexander Hughes, illustrare l'evoluzione professionale di questo ruolo a vero e proprio advisor per la governance e leadership aziendale.

Il quarto capitolo è a cura del Comandante di AirItaly Alberto Zamboni, che si occupa di formazione sui Fattori Umani e sulla gestione delle risorse dell'equipaggio (Crew Resource Management) riportandoci interventi molto avanzati nella gestione e sviluppo del team.

Barbara Cometti, HR di Mediobanca Innovation Service nel quinto capitolo racconta di un difficile change management, riuscito grazie ad una continua condivisione e chiarezza di valori e di vision.

La terza parte del libro è riferita alla quinta edizione del 2019 e si apre con una bella testimonianza di social dreaming a cura di Eusebio Balocco, Consulente HR e Fernanda Sibilio, Presidente AIED Milano.

Nel secondo capitolo Emanuele Scotti, CEO di Feedback Loop racconta un intervento in Sanofi con un'applicazione su smartphone per scambiare liberi feedback, in tempo reale, noti solo ai colleghi, allo scopo di aumentare l'autosviluppo delle persone.

Il terzo capitolo si apre con Federica de Gennaro, HR di SFI EMEA, che illustra un bel processo di change management partito dall'ascolto delle persone e costruito insieme ad esse.

Il quarto capitolo vede Maria Emanuela Salati, HR di ATM, raccontarci l'applicazione delle interessanti scoperte di neuroscienze allo sviluppo delle persone nelle organizzazioni, con un particolare riferimento alle sperimentazioni su inclusione ed esclusione e ai colloqui di valutazione della performance.

Il quinto ed ultimo capitolo vede ancora Alberto Zamboni e Gianluigi Russo intervenire sul critical decision making che ci ha portati a progettare una leadership multicolore® che tenga conto non solo di tutti gli step di un processo decisionale, ma soprattutto del presidio dei fattori umani, in particolare dei fattori emotivi che possono favorire o bloccare il decision making.

Le testimonianze che abbiamo registrato in questi tre eventi, lette e approvate dai relatori stessi, sono un indicatore di sempre maggior attenzione ai collaboratori aziendali, ma anche al territorio e alla responsabilità sociale che le aziende hanno assunto nelle loro mission, sapendo che esse stesse ne avrebbero tratto un vantaggio competitivo per l'engagement delle persone, la visibilità del brand e l'impatto positivo sui consumatori.

Ringraziamenti

Un sincero ringraziamento va ai *dream manager*, i nostri testimoni aziendali che hanno dedicato tempo prezioso a prepararsi per la conferenza e poi a rielaborare il proprio contributo in forma scritta.

Desidero ringraziare anche i partecipanti ai nostri eventi, AD e competenti HR, sempre più numerosi e affezionati; persone che lavorano nelle Risorse Umane o alla guida di aziende e che credono nei cambiamenti positivi, nel miglioramento continuo delle persone e delle organizzazioni.

E ringrazio le colleghe e i colleghi di Eu-tròpia, con cui condivido la passione per questo bellissimo mestiere; è grazie a tutte e tutti loro se riusciamo a organizzare tanti eventi e a mantenere alto il livello di queste edizioni sui sogni organizzativi realizzati; un riconoscimento particolare va alla giovane collega Elisa Bondesan che ha reso possibile la realizzazione di questo libro con una cura attenta di revisioni e impaginazioni.

Un grazie particolare va ad Andrea Agostini, il nostro *Omino dei sogni* che avevamo scelto, anni fa, come l'artista meglio in grado di rappresentare le emozioni e i sogni che tanto appartengono al genere umano. E quando lo abbiamo conosciuto personalmente e abbiamo scoperto di condividere sogni, progetti e soprattutto valori umani, espressi nell'attenzione agli altri sotto la forma del volontariato, non lo abbiamo più lasciato. L'artista, maestro e amico, che ci ha regalato l'immagine di copertina, collabora con le modalità artistiche collaborative ai nostri team-building ed espone a Milano per circondare di bellezza e sogni alcuni nostri eventi.

Parte prima

Convegno 2017

1.1. Cristiana D'Agostini, Coesia

Io sono metà sognatrice e metà razionale. Ho fatto due vite in una, perché sono partita dal mio sogno, che era la danza, quindi una cosa completamente diversa da quella che faccio oggi, e poi invece mi sono dedicata alla parte di me più razionale che mi ha portato a lavorare in azienda. Quindi ho cominciato ad occuparmi di persone: inizialmente in una società di consulenza, l'attuale Willis Towers Watson, poi ho avuto una lunga esperienza in Generali e oggi sono in Coesia.

Coesia è veramente un'azienda tra sogno e realtà perché unisce i valori forti che derivano dalla nostra Presidente, che ha come primario interesse il benessere delle persone e della comunità, alla capacità gestionale di un management preparato e visionario.

Nel 2009, grazie ad un nuovo management voluto dalla nostra Presidente, è iniziato un viaggio importante di crescita, organica e inorganica, che ha portato Coesia ad essere oggi una realtà internazionale presente in 35 paesi, composta di 21 aziende con circa 9.000 collaboratori in tutto il mondo e un fatturato di più di 2 miliardi di euro. Si tratta di un'azienda che opera nel mercato delle macchine automatiche e dei processi industriali e che è riconosciuta nel mercato per l'eccellenza tecnologica e la capacità di mettere il cliente al centro. Ciò che guida la nostra ambizione, la nostra strategia, è infatti l'innovazione al servizio del cliente. Coesia è composta da ingegneri appassionati del proprio lavoro, dei prodotti e servizi che progettano e costruiscono. La sfida, iniziata nel 2009, è stata quella di rendere Coesia sempre più diversificata, manageriale, con una cultura integrata e una nuova agenda per la gestione delle persone.

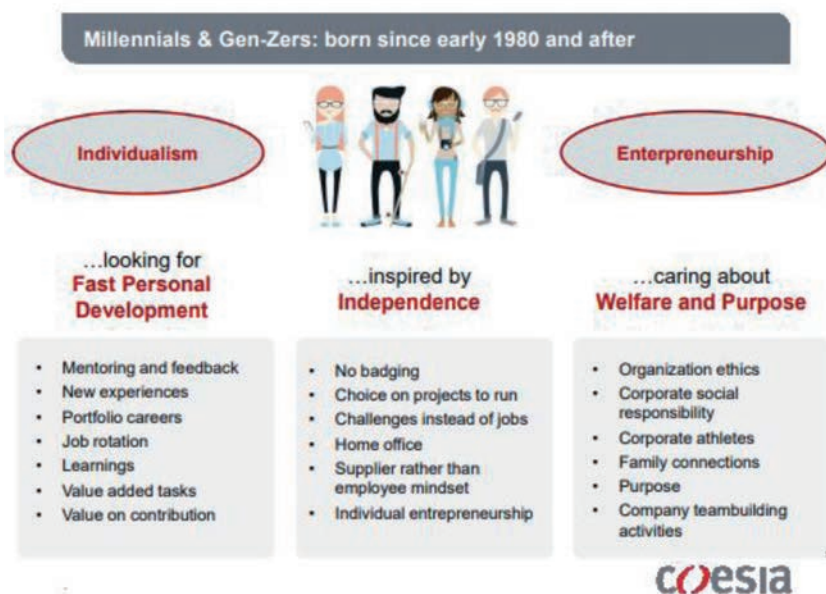
Nella gestione delle risorse umane quindi si è partiti da zero, disegnando ed implementando nuovi processi e strumenti fondamentali per garantire il supporto alla crescita delle persone e del business in un processo di continua evoluzione e innovazione che adesso ci sta facendo affrontare anche i temi dell'Artificial Intelligence come parte integrante del nostro operare. Si tratta infatti di argomenti importanti per i nostri prodotti e servizi, ma che possono portare un grande valore anche nella ridefinizione dei processi di gestione delle persone in modo da focalizzarci sempre di più sulle attività in cui possiamo portare un valore aggiunto all'organizzazione. Da qualche anno abbiamo lanciato in tutto il gruppo un programma di Operational Excellence che mira principalmente a diffondere i principi Lean Six Sigma per il miglioramento continuo. Anche nei processi risorse umane questi principi sono applicabili e noi siamo in continua evoluzione.

Ovviamente abbiamo disegnato e reso operativi tutti i necessari processi: un performance management, delle politiche retributive, un processo di selezione e on boarding, una Accademy con una bella offerta di percorsi formativi e un sistema di sviluppo che supporta la crescita professionale e di leadership delle persone. Abbiamo poi una serie di iniziative che mirano al benessere delle persone: un'analisi di clima che facciamo ogni due anni per capire i reali bisogni dei nostri collaboratori, un sistema integrato di welfare, iniziative per la conciliazione vita-lavoro, attività per i figli dei collaboratori, ecc. Tutta questa architettura ha poi un elemento cardine che per noi è imprescindibile e cioè l'investimento nei manager affinché diventino responsabili della crescita delle loro risorse. Processi e strumenti HR sono funzionali a questo, ma non si possono sostituire al rapporto quotidiano tra i manager e i loro collaboratori.

Un altro tema per noi importante è quello della diversity & inclusion. Di fatto si tratta di qualcosa che per noi è parte del nostro DNA e anche i collaboratori lo riconoscono (è uno degli elementi con un risultato più positivo nella nostra indagine di clima). Per noi diversity non è solo di genere, che ovviamente nel nostro caso risente del settore in cui operiamo anche se i nostri rating non evidenziano problematiche in tal senso nemmeno nei ruoli manageriali, ma è anche di età, cultura, nazionalità, professionalità, religione, orientamento politico e sessuale. La nostra gestione quotidiana trasmette questo valore, la nostra diversità è la nostra stessa forza e fonte di innovazione.

In questo momento, come per tutte le aziende, un tema molto caldo è la gestione dei millennials. Questa generazione ha portato la necessità di introdurre modi di lavorare e di pensare molto diversi da quelli delle altre generazioni. Nelle organizzazioni abbiamo oggi più generazioni che lavorano insieme e sicuramente il rapporto tra queste non è sempre facile ed immediato perché hanno caratteristiche e bisogni molto diversi tra loro. I millennials sono persone che investono su sé stesse e cercano uno sviluppo personale veloce, hanno bisogno di un certo grado di indipendenza e scelgono l'azienda in cui lavorare anche in base a quello che è il senso di realizzazione che l'azienda può proporre loro e il benessere che viene loro garantito. L'analisi di questa generazione e di questi aspetti ci ha aiutato a costruire meglio il nostro programma di sviluppo delle giovani generazioni che è un percorso per certi aspetti tradizionale, ma che contiene elementi di innovazione e soprattutto è stato costruito per stimolare proprio questi aspetti molto rilevanti per i millennials. Ad esempio, la necessità di ricevere feedback continuo, la necessità anche di avere una guida all'interno dell'organizzazione che costituisca per loro un punto di riferimento professionale senza comprometterne l'indipendenza. Vogliono fare esperienze diverse, quindi, hanno bisogno di variare molto altrimenti rischiano di demotivarsi, hanno bisogno di conti-

nuare ad imparare, di sfide anche al di là di quella che è la loro job description. Non sono troppo interessati alla casella organizzativa che ricoprono, ma voglio capire qual è la sfida che sta dietro a questo. Sono animati da uno spirito imprenditoriale, hanno bisogno di innovare e fare cose nuove, ancora meglio se queste cose hanno un impatto sociale perché per loro è importante riuscire ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società. E inoltre hanno un senso di collaborazione e di apertura rispetto alle relazioni molto più evidente rispetto alle generazioni precedenti. Quindi, sulla base di queste considerazioni e di caratteristiche quali l'essere sempre connessi, essere globali, avere la capacità di fare tantissime cose contemporaneamente e di mostrare impazienza rispetto allo scorrere del tempo e delle attività, abbiamo provato a immaginare come potesse essere un percorso di sviluppo che valorizzasse appunto questi aspetti.



Il programma che ne è nato, quindi, parte da un processo di assessment virtuale che si basa su strumenti seri e diffusi nel mercato e su una intervista strutturata in inglese. Tutti i partecipanti ricevono poi un feedback dettagliato sulla base del quale le persone sono chiamate a fare le loro prime riflessioni. In base ai risultati dell'assessment partono poi dei percorsi differenti, basati appunto sui bisogni e sul potenziale delle persone. Abbiamo quindi dei percorsi individuali tarati sulle esigenze specifiche, un programma di sviluppo della leadership e un programma sull'innova-