UNINDUSTRIA
UNIONE DEGLI INDUSTRIALI E DELLE IMPRESE
ROMA • FROSINONE • LATINA • RIETI • VITERBO

fondirigenti

FEDERMANAGER
ROMA

WellComm

una (web) Community per una
Wellbeing Leadership

Perform
UNINDUSTRIA PERFORM

I PARTE

WellComm

Una (web) Community per una Wellbeing Leadership

di

INTRODUZIONE

Il Covid ha accelerato alcuni trend fra cui la transizione quasi generalizzata a un fenomeno che era parziale e "di nicchia" come lo smart working e ne ha generati alcuni come, ad esempio, la riscoperta della sfera personale che ha portato alla Great Resignation, o Big Quit, con un altissimo numero di dimissioni motivate dalla scelta di posizioni magari meno remunerative, ma più gratificanti nell'equilibrio con la vita personale.

Tale trend sembra valere anche per i manager, e questo è quindi diventato un tema forte del progetto, anche se in chiave preventiva. Gli interventi, che saranno proposti nel progetto **Wellcomm,** mireranno a indagare fonti di disagio e a dare risposte che siano utili prima che si verifichino scelte di dimissioni, o comunque di forte riduzione del contributo che un manager può dare all'azienda romana o laziale in cui è inserito.

Il *primo aspetto* di cui si è tenuto conto è l'impostazione che porta a dire che solo una realtà in cui sia assicurata la "sicurezza psicologica" può avere una fidelizzazione costante dei dipendenti, e anche una maggior produttività da parte di essi.

Il *secondo aspetto* si è individuato in alcuni ambiti del pensiero di *Adam Grant* docente di Wharton, uno degli psicologi sociali in questo momento più famosi del mondo, ovvero l'organizzazione dei "givers" e dei "takers".

Il primo gruppo riguarda coloro che conferiscono impegno e contributi anche non richiesti dal “mansionario” ufficiale (termine superatissimo, per Grant) mentre il secondo è riferito a coloro che sono “sottrattori di valore”, perché prelevano idee o risorse dall’azienda senza portare in modo rilevante qualcosa di (almeno) equivalente a ciò di cui si servono.

Il *terzo aspetto* riguarda il livello di Networking e, quindi, l’uso che ogni persona fa delle propria rete di relazione. Possiamo definire tre tipologie di utilizzo:

- un uso rapsodico-strumentale, con collegamenti del tutto privi di continuità e di base metodologica, attivati in singole occasioni e con contatti puntiformi e non ricompresi in un quadro di verifica più ampia (potremmo dire il Networking “fai da te” e attivato come “reazione” a un problema che si vede come non risolvibile restando da soli).
- un uso connotato da una qualche continuità nel tempo, ma puramente induttivo quanto ai problemi posti al centro del Networking, che rimane privo di un approccio metodologicamente consapevole.
- un uso sistematico e professionale, dunque con approccio non improvvisato e con il supporto di precisi strumenti e società specializzate: questo, naturalmente, è quello che si intende proporre alle aziende e ai singoli manager che aderiranno al progetto.

Il progetto **WELLCOMM: Leading to Wellbeing Management** ha avuto, quindi, come obiettivo quello di definire e sperimentare un approccio sostenibile e innovativo all'azione manageriale, capace di orientare i manager verso l'individuazione di strategie e azioni da adottare per raggiungere il Benessere organizzativo.

Nello specifico i punti sui quali si è focalizzata la riflessione sono stati:

- Acquisizione della consapevolezza dei Bias culturali e di quale strategia sia importante utilizzare per superare gli ostacoli che impediscono l'accoglimento di una nuova Leadership for Wellbeing.
- Sviluppo dei fattori abilitanti di un modello di Benessere organizzativo in azienda.
- Sviluppo della consapevolezza del cambio di paradigma che è necessario abbracciare per ridefinire il concetto di Benessere organizzativo.
- Sensibilizzazione e allenamento dei manager a adottare uno nuovo stile di Leadership adatto alla permeazione della cultura del Wellbeing.
- Approcci e strumenti utili per la gestione dello stress negli ambienti di lavoro e non solo.

Per analizzare gli aspetti sopracitati sono stati utilizzati diversi strumenti che andiamo a descrivere brevemente.

- **Quick Digital Survey**: una breve indagine online condotta tramite questionario sui temi dell'Inclusive Leadership, Hybrid Work, Gestione dello stress e Networking.

- **Leadership workout Lab**: un percorso laboratoriale di focalizzazione delle skill dei manager il cui fine è quello di sollecitare una riflessione sulla leadership attraverso l'identificazione di aspetti chiave che consentano di esprimersi in modo efficace e di offrire il proprio contributo in un mondo in pro- fonda trasformazione.

- **Business ring con focus su Hybrid work**: un incontro di gruppo che ha l'obiettivo di esplorare insieme e trovare soluzioni per le persone presenti sul tema dell'Hybrid work: soluzioni sperimentate, difficoltà incontrate, reazioni personali e dei dipendenti, problematiche organizzative, risvolti inaspettati.

- **Digital Self Assessment**: sperimentare il modello di leadership inclusiva emerso al termine del percorso laboratoriale. L'obiettivo è quello di stimolare la riflessione sullo stile manageriale rispetto alle caratteristiche/comportamenti correlati al concetto di Benessere organizzativo, e aumentare la auto-consapevolezza, mettendola in correlazione con lo stato dell'arte rispetto alle azioni adottate dalle aziende coinvolte sul tema.

- **Sessioni antistress per il benessere mentale e il miglioramento personale**, per alimentare una leadership inclusiva e orientata al benessere è importante partire da sé. L'obiettivo degli incontri è quello di riflettere, insieme ai partecipanti, sul tema per giungere ad identificare un quadro in grado di completare il quadro di riferimento delle competenze soft in grado di favorire il benessere organizzativo

- **Percorso di Networking e community.** Il punto di approdo del percorso di analisi e modellizzazione previsto dal progetto è la creazione di un percorso di valorizzazione del networking come asset fondamentale per sensibilizzare e coinvolgere non solo manager e imprenditori, ma anche rappresentanti delle Parti Sociali e degli Enti istituzionali e locali da coinvolgere nell'ambito di una nascente (web)-Community che diventi un punto di riferimento fattivo e collaborativo anche nelle relazioni bilaterali sul tema.

La fase finale del progetto si articolerà in due **Project work**, con un intervento di accompagnamento allo sviluppo e rafforzamento della competenza del networking, per costruire e implementare **la nuova Wellbeing Commun**ity.

Infine sono previsti un **Networking Day** e un **Evento Finale,** momento finale di share, stimolo e condivisione sul networking con gli stakeholder legati al progetto.
L'obiettivo primario è alimentare e rafforzare la nuova Wellbeing Community attraverso il lavoro specifico dei partecipanti, in un percorso sul networking che generi ulteriore motivazione e ingaggio nella attivazione e diffusione di pratiche di Benessere organizzativo.

Si arriverà dunque a definire le risposte a queste domande: Che tipo di leader siamo? Come possiamo migliorare tale capacità per renderla ancora più incisiva e al tempo stesso costruttiva? Quali sono tutte le leve, attraverso il modello **Wellbeing Leadership Model**, che devono essere messe in campo?

Il progetto è nato ed è stato portato avanti grazie alla fattiva collaborazione fra Unindustria e Federmanger Roma, con Unindustria Perform come ente attuatore. Un ringraziamento anche a Federmanager Academy per il supporto durante il percorso.

Non basta a questo punto che augurarvi buona lettura!

WellComm

REPORT
QUICK DIGITAL SURVEY

di

QUICK DIGITAL SURVEY

L'obiettivo della survey è stato duplice, ovvero indagare il livello di sensibilità e consapevolezza di una popolazione rappresentativa di manager operanti in Italia rispetto alle caratteristiche/comportamenti correlati al concetto di Benessere organizzativo, e conoscere lo stato dell'arte rispetto alle azioni adottate dalle aziende coinvolte sul tema.

Sono state analizzate quattro aree:

- **Wellbeing Leadership,** il tipo di leadership adatta a favorire un'atmosfera rispettosa, rilassata e produttiva
- **Hybrid Work**
- **Gestione dello stress**
- **Networking**

Inclusive Leadership Model costituirà il framework attraverso cui stimolare l'attenzione dei partecipanti, con lo scopo di identificare gli aspetti chiave di una leadership accogliente e orientata al networking. Ciò consentirà alla popolazione manageriale di esprimersi in modo efficace in un mondo in profonda trasformazione, in cui sempre maggiore importanza rivestono anche le competenze digitali, trasferendo rispetto e attenzione alle persone.

Secondo il modello proposto, le 8 dimensioni di una Leadership orientata al Wellbeing sono:

- **EMPATICA - GENTILE:** l'empatia nelle relazioni è un fattore abilitante. Il rendimento delle persone è questione di competenze e capacità individuali, ma è fortemente influenzato da emozioni e sentimenti che agiscono direttamente su numerosi fattori.
- **INCLUSIVA - DIFFUSA:** la leadership efficace è diffusa e distribuita a tutti i livelli. Non è appannaggio solamente dei capi.
- **UMILE:** i leader umili si mettono in discussione ogni giorno, continuando a studiare e imparare, tengono a bada il proprio EGO e sono capaci di mettersi al servizio del NOI.
- **SOSTENIBILE:** trasformare la relazione in un'ottica di co-creazione «Fare bene business» e «Far bene» vanno a braccetto per generare un campo sociale/di team generativo e sostenibile tra tutti gli stakeholders.
- **POSITIVA:** un clima di positività e ottimismo influenza enormemente il benessere nelle organizzazioni, creando le condizioni ideali per sviluppare collaborazione e abituando a elaborare il conflitto nel team in una logica costruttiva e che impara dall'errore.

- **CORAGGIOSA:** occorre saper affrontare il rischio di andare controcorrente e imboccare i sentieri meno tracciati, alla ricerca di nuovi percorsi e nuove idee. Per innovare e affrontare cambiamenti accelerati e l'incertezza che li accompagna bisogna metterci la faccia in prima persona e spingersi oltre.

- **ANTI FRAGILE:** la persona antifragile è colui che, a fronte di uno scossone violento o di una situazione caotica è in grado di trarre beneficio dai fattori di stress, dall'incertezza, dalla variabilità, acquisendo capacità che non aveva prima.

- **PURPOSE DRIVEN:** in un ambiente che si definisce VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) è importante che i leader siano in grado di tracciare una direzione, di dare senso alle attività e di trasformare l'ispirazione in azione. Gli obiettivi ai quali tendere devono essere guidati non solo dai target economici ma anche e soprattutto dai valori riconosciuti, dalle persone, dal team e dall'organizzazione, come fondanti.

Queste aree sono state articolate in due macro approfondimenti: l'atteggiamento personale e l'atteggiamento dell'azienda di appartenenza (per gli inoccupati si è previsto che facessero riferimento all'ultima azienda).

CAMPIONE SURVEY

TECNICA DI RILEVAZIONE
Questionario online

PERIODO DI RILEVAZIONE
Luglio - settembre 2022

NUMERO DI QUESTIONARI
200 rispondenti sul territorio laziale

ANAGRAFICA PARTECIPANTI

28 intervistati (**15**%) hanno risposto **Responsabile** a questa domanda.

RUOLO

8 intervistati (**4**%) hanno risposto **Nessun** a questa domanda.

AZIENDE

Prima area: Wellbeing Leadership

Nel complesso il modello **Wellbeing Leadership** è ampiamente confermato poiché tutte le dimensioni del modello sono risultate importanti o molto importanti. Solamente il 3% dei partecipanti le ha ritenute poco importanti.
Confrontando ciò che è importante per il singolo e per l'azienda, emerge una chiara differenza fra ciò che le persone ritengono sia importante per una buona leadership e quello che osservano all'interno della propria realtà lavorativa.

	Importante per me	Importante per l'azienda
Per nulla	1,6	5,1
Poco	1,1	25,7
Abbastanza	8,1	**38,0**
Molto	40,1	23,6
Moltissimi	**49,1**	7,6

Le due dimensioni del modello ritenute **maggiormente importanti** (maggiore % di risposte per le categorie *Molto* e *Moltissimo*) sono, come si vede dalla tabella, diverse se si considera il singolo piuttosto che l'azienda.

Importante per me	Importante per l'azienda
Empatica/Gentile Positività	Antifragilità Purpose Driven

Stesso risultato viene riconfermato sulle due dimensioni del modello ritenute di **minore importanza** (maggiore % di risposte per le categorie *Per nulla* e *Poco*).

Importante per me	Importante per l'azienda
Inclusiva/Diffusa Coraggiosa	Umile Coraggiosa

Seconda area: Hybrid work

Anche in questo caso si osserva una differenza tra le preferenze delle persone e ciò che osservano all'interno delle loro aziende.
Alla domanda «**Trova che il lavoro ibrido sia una buona soluzione per lo svolgimento del suo lavoro?**», il 30% dei rispondenti ha risposto Moltissimo e il 25% Molto.
La domanda «**L'azienda in cui lavora si muove nella direzione di una progressiva remotizzazione dei lavori che lo consentono?»** vede invece un 11% di risposte nella categoria Moltissimo e un 22% nella categoria Molto.

Principali vantaggi dell'Hybrid Working sono:

- Migliore conciliazione vita privata - vita lavorativa
- Maggiore flessibilità e autonomia del lavoratore

Principali svantaggi percepiti sono:

- Percezione di solitudine e isolamento
- Comunicazione meno immediata e più faticosa con il team di lavoro

Terza area: Gestione dello stress

Rispetto a questa dimensione emerge una prevalenza delle risposte nella categoria **Abbastanza** per quanto riguarda le domande:

«*Quanto si sente stressato durante la sua giornata lavorativa?»* (48%).
«Ritiene che in generale che i dipendenti delle azienda che ha frequentato siano stressati?» (45,5%).

Alla domanda *«Nell'ultima azienda in cui presta/ha prestato la sua opera si tiene sotto Controllo il fenomeno dello stress lavoro-correlato?»,* le risposte sono polarizzate all'interno delle categorie **Poco** (32,5%) e **Abbastanza** (41%).

Quarta area: Networking

L'attività di Networking è ritenuta a pieno titolo una meta-competenza manageriale, con una maggiore % delle riposte nella categoria **Moltissimo** (31 %) e **Molto** (42%).

Sono ritenuti particolarmente utili per sviluppare e intercettare nuove opportunità e condividere informazioni.

L'impatto dell'attività di networking sul proprio lavoro è valutata *positivamente* e il 52% dei rispondenti ha dichiarato di dedicare dall'1 al 10% del proprio tempo ad attività di networking.

Alla domanda «*Promuove e favorisce l'attività di networking tra i suoi collaboratori?*»,

la maggioranza delle risposte rientra nella categoria **Abbastanza** (53%).

WellComm

LEADERSHIP WORKOUT LAB

di

LEADERSHIP WORKOUT LAB

Il Leadership Workout Lab è stato un percorso laboratoriale di focalizzazione delle skill dei manager, individuate preliminarmente nell'Inclusive Leadership Model. L'attività si è svolta fra il mese di ottobre e novembre 2022 con la divisione in quattro gruppi.

Ogni incontro di ciascuna edizione ha consentito di focalizzarsi su alcune delle competenze oggetto del Modello:
1° incontro: Coraggio, Antifragilità
2° incontro: Empatia, Umiltà, Inclusività
3° incontro: Purpose Driven, Sostenibilità, Positività

Obiettivo dei leadership workout lab è stato sollecitare una riflessione partecipata sul concetto e le caratteristiche della leadership, attraverso l'identificazione di aspetti chiave che consentano ai manager di esprimersi in modo efficace e di offrire il proprio contributo in un mondo in profonda trasformazione.

Nell'ambiente protetto e guidato dei laboratori, è stato possibile supportare la sperimentazione e la messa in gioco di comportamenti alternativi, riconosciuti come maggiormente sintonici rispetto all'obbiettivo da raggiungere di Wellbeing Management.

1° INCONTRO: CORAGGIO – ANTIFRAGILITÀ

Il *benessere organizzativo* è stato sviluppato sia sulla sfera del singolo, sia su quella aziendale.
Ragionando sul singolo, tale benessere risiede nella capacità di affrontare e gestire le sfide ordinarie ma, anche, quelle impreviste.
A livello aziendale significa promuovere il benessere psicologico, come aspetto della salute misurato sull'intera forza lavoro, dando a ogni dipendente un carico di lavoro adeguato e stabilendo obiettivi raggiungibili, avendo una equa valutazione delle persone. Questa è un'ottimizzazione, una buona organizzazione e valorizzazione dei talenti.
Le interazioni tra le varie persone/funzioni per essere «sane» devono avere livelli di comunicazione elevati, con focus sull'obiettivo ma non a scapito della sfera individuale.
Essenziale è la gratificazione, all'interno dell'azienda, che porta ad amare il proprio lavoro e a star bene in quel contesto organizzativo aziendale.
Promuovere un insieme di soluzioni sia organizzative, sia a livello di benessere del luogo di lavoro (es. servizi alle persone), che facilitano l'attività lavorativa e la motivazione delle persone: l'essere azienda.

Il *benessere personale* è trovare il giusto rapporto tra lavoro e vita privata, focalizzando anche la soddisfazione personale a lavoro (stimolante appagante).
Benessere personale è sentirsi contenti e considerati. Si sottolineano nei gruppi due elementi: avere tempo per le esigenze personali e work life balance.

PRINCIPALI COMPORTAMENTI EMERSI NEI WORKOUT LAB

Affermare le proprie idee e posizioni anche se poco popolari

Accettare ed accogliere imprevedibilità: i cigni neri esistono

Chiedere ed offrire supporto agli altri

Ai partecipanti è stato chiesto di individuare, all'interno di una lista di comportamenti, quelli che andrebbero agiti maggiormente in azienda

Mettersi in gioco: assumere ognuno la responsabilità degli esiti negativi di proprie decisioni

Essere lungimiranti e guidati dai valori

Eliminare consapevolmente ciò che già non funziona

Accettare i propri limiti ed ammetterli

Praticare la razionalità nelle decisioni preferendo le asimmetrie positive

Best practices e proposte raccolte dai partecipanti

Gruppo 1

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Mi «spiego» e non mi spezzo → Resilienza
- Accompagno l'evoluzione e ne comprendo l'evoluzione, capire vs resistere, accogliere, ascoltare
- Innovare: saper ascoltare se stessi e gli altri per rinnovare se stessi che aiuta anche il coraggio di fare cose diverse e nuove

INTERVENTI POSSIBILI

- Far arrivare alle persone che il «cigno nero» arriva! E non è una punizione divina… né una cospirazione. La discontinuità è la ricchezza vera e dalla natura impariamo il valore della «mutazione». Dalla storia e dalla scienza degli stimoli per alimentare la cultura delle organizzazioni.

Gruppo 2

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Continuare e investire nell'innovazione indirizzando le iniziative verso le missioni del PNRR
- Aggiungere il canale digitale ai canali tradizionali
- Aggredire nuovi mercati facendo leva sulle competenze e sulle referenze esistenti
- Sviluppare il capitale umano attraverso formazione sui principali trend che caratterizzeranno il futuro (digitalizzazione, sostenibilità, inclusione ….)
- Inserire giovani che hanno una maggiore capacità di foresight

INTERVENTI POSSIBILI

- Adozione del modello dell'Open Innovation
- Digital Strategy – Digital Marketing
- Indirizzare le proprie competenze su nuovi mercati (matrice di Ansoff)
- Piani di formazione diffusi mirati sullo sviluppo di nuove competenze
- Accordi con l'Università e ITS

Gruppo 3

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Condividere il Purpose, trovare e creare dei link ai valori che le persone ricercano, a sostegno del recruiting per evitare la great resignation
- Andare contro corrente per guidare il cambiamento
- Promuovere e realizzare la forza e la valenza del gruppo a supporto delle innovazioni e dei cambiamento

INTERVENTI POSSIBILI

- Comunicare ed informare in azienda
- Non far sentire da solo chi ha un problema
- Abilitare dei gruppi di supporto per prendere delle decisioni anche innovative

Gruppo 4

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Saper dire di no
- Fare scelte impopolari
- Rispondere in maniera assertiva
- Prendere tempo per dare le risposte

INTERVENTI POSSIBILI

- Prendere iniziative non vedendo solo l'ostacolo ma l'opportunità che si può creare
- Aumentare la cultura del feedback, accettare delle reazioni negative
- Attuare le asimmetrie positive, cercando di essere alti nella valutazione globale della cosa
- Essere un punto di riferimento per le persone e dare sicurezza «non esiste la riposta giusta a priori»
- Uscire fuori da se stessi e sfidare la cultura aziendale
- Fare qualcosa fuori dagli schemi che sia utile, prendere iniziative volte al cambiamento

2° INCONTRO: EMPATIA/GENTILE E UMILE – INCLUSIVA/DIFFUSA

Ai partecipanti è stato chiesto di individuare all'interno di una lista di comportamenti, quelli che andrebbero agiti maggiormente in azienda.
Andiamo, quindi, ad elencare i comportamenti individuati maggiormente per sostenere ambienti di lavoro generatori di valore.
Si sono presi in esame i comportamenti legati ad una leadership Empatica/Gentile e Umile per poi passare a quelli di supporto alla leadership Inclusiva/Diffusa.

Si sono poi individuate le Best practices e le proposte raccolte dai partecipanti.

Seguiranno, nelle pagine successive, i dati emersi e le principali Best Practice individuate per ogni dimensione della leadership analizzate in questo secondo laboratorio.

PRINCIPALI COMPORTAMENTI EMERSI NEI WORKOUT LAB

Empatica/Gentile - Umile

- Sviluppare la consapevolezza circa le proprie emozioni
- Mantenere un ascolto aperto e un confronto vivo
- Sapersi «Mettere nei panni» dell'altro senza giudicare
- Ascolto attivo: imparare ad ascoltare
- Fare domande e aprirsi al confronto
- Accettare e stimolare feedback
- Accettare e richiedere feedback critici sul proprio operato
- Conoscere le proprie emozioni e imparare a gestirle

Inclusiva/Diffusa

- Promuovere maggiore responsabilità individuale
- Stimolare la Collaborazione e il Diverse Thinking
- Promuovere un'Intelligenza Culturale (imparare le culture degli altri)
- Allenare la curiosità verso la diversità
- Ciascuno può prendere in mano le redini
- Promuovere la leadership ai vari livelli organizzativi
- Ciascuno si sente responsabile

Best practices e proposte raccolte dai partecipanti

Gruppo 1

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Coinvolgere le persone all'interno del team per mantenere motivazione e ingaggio
- Sorriso e atteggiamento positivo
- Informalità, porte aperte, accessibilità
- Mettersi nei panni dell'interlocutore
- Visione sistemica : noi-interlocutore-sue emozioni
- Mantenere attenzione al saluto
- Ascolto-uso delle domande-mettendo in condizione le persone di spiegare il loro pensiero
- Non giudicare
- Trovare spazio e tempo per combattere anche le «sue» battaglie (le battaglie importanti per l'altro)

INTERVENTI POSSIBILI

- Accoglienza
- Porte aperte negli uffici
- Pranzi periodici e informali durante i quali ciascuno porta «la cosa più buona»
- «Ti auguro bona giornata» e usare il nome delle persone per indirizzare l'augurio o il saluto
- Non accontentarsi di fare 1 o 2 domande e poi dare feedback
- Fare spazio nella propria agenda per trovare il tempo per gli altri

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Chiedere feedback sul nostro operato con i nostri collaboratori
- Condividere le proprie conoscenze a vantaggio di altri
- Confrontarsi nelle decisioni con gli altri per responsabili di altre aree: ci si conosce meglio e si evitano rischi
- Conoscersi meglio per abbassare i confitti
- Riuscire a chiedere scusa o cambiare idea

- Riconoscere il valore di ciascuno e i contributi del singolo
- Far sentire le persone accolte e mai di troppo
- Promuovere la cultura dell'errore
- Andare oltre le apparenze e soprattutto l'opinione comune circa una persona. Darsi il tempo di approfondire le conoscenze e non giudicare

INTERVENTI POSSIBILI

- Diffondere al team i corsi di formazione effettuati - diffondere il know how in maniera strutturata
- Coinvolgere anche partecipanti di gruppi più Junior (non investire solo sui senior)
- Momenti di condivisioni extra aziendali
- Sottolineare i momenti in cui le idee vengono cambiate - brainstorming sulle idee per raccogliere le idee degli altri
- Promuovere l'utilizzo della parola «scusa»

- Pranzi periodici e informali durante i quali ciascuno porta «la cosa più buona» del proprio paese o che più gli piace (farsi conoscere)
- Porte aperte negli uffici
- Meeting dove si esaminano le decisioni sbagliate o i progetti non a buon fine per condividere «la lezione» appresa
- Ruolo di mentor che affianca una persona non inclusa nel gruppo (per tematiche di carattere, o di performance o di altra diversità)

Gruppo 2

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Survey anonima per Best Phygital Workplace e conseguente "Operazione felicità»
- Round table con argomenti che vengono dalla linea e one2one con ogni collaboratore
- Mentor "di linea" e mentor esterno
- Contaminazione senior – junior
- Iniziative di intrapreneurship
- Funzione Corporate Welfare: Operazione felicità
- Young Advisory Board a fianco al Board

INTERVENTI POSSIBILI

- Grande attenzione a come attuare empatia, inclusione e umiltà in un mondo phygital (in presenza e in lavoro agile) – attenzione all'isolamento digitale
- Dare esempio
- Formazione e change management
- Condividere e replicare le best practices

Gruppo 3

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Stimolare i feedback: richiesta del feedback in un modo più formale e strutturato / modalità sia in presenza o su piattaforme anonima o in modo nominativo, a seconda della cultura aziendale
- Allenarsi a darlo e riceverlo in modo corretto, evitando giudizi sulla persona
- E' un modo di porre attenzione agli altri
- Impostare uno sportello di ascolto: Linea di aiuto alle persone, anche supporto psicologico, per sfogarsi e condividere se ci sono momenti di stress, con specialisti esterni

INTERVENTI POSSIBILI

- Ribaltare il processo del feedback come richiesta all'altro; invece di dare valutazioni chiedere suggerimenti su cosa si potrebbe fare di più per facilitare il lavoro dell'altro … ad es: cosa ti piacerebbe avere di più dal tuo capo/dal collega?
- Altra domanda generativa: Cosa potrei fare di più/di meglio per agevolare il tuo lavoro?

Gruppo 4

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Coltivare feedback e stimolare la cultura del feedback (pertinente – a caldo – nel giusto ambiente)
- «Insegnare» a dare feedback UTILI
- Generare e promuovere la «cultura delle emozioni» contro la dispatia delle organizzazioni

INTERVENTI POSSIBILI

- Formazione specifica sul feedback
- Pratiche di gruppo per stimolare il feedback
- Durante gli incontri standard della performance appraisal – utilizzare i feedback raccolti in un dato periodo per sostenere il giudizio dato, con esempi concreti durante l'anno
- Pillole formative gestite dai manager con il proprio team di lavoro per trasferire la cultura delle emozioni

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Mettersi in discussione
- Delegare sempre di più
- Eliminare la paura dell'errore
- Stimolare le riflessioni sull'interpretare l'errore come un'opportunità di crescita

INTERVENTI POSSIBILI

- Linguaggio – costruire un linguaggio comune
- «Formare» con una nuova cultura (corsi specifici)
- Inserire nuove figure nell'organizzazione con specifiche competenze nel promuovere questa cultura e portatori della cultura nuova

- Più spazio alle persone senior – i senior devono aiutare gli junior all'inclusività
- Costruire team più possibile diversi/mescolare le esperienze
- Partire dal Recruitment
- Commitment del leadership team

- Progetti ad hoc che «mischia le diversità»
- Farsi carico di un progetto di pubblica utilità che stimoli l'inclusione (esempio progetti di gruppo aziendale che si occupino di aiutare la comunità in cui si vive)

3° INCONTRO: PURPOSE DRIVEN, SOSTENIBILITÀ, POSITIVITÀ

Ai partecipanti è stato chiesto di individuare all'interno di una lista di comportamenti, quelli che andrebbero agiti maggiormente in azienda.
Andiamo, quindi, ad elencare i comportamenti individuati maggiormente per sostenere ambienti di lavoro generatori di valore.
Si sono presi in esame i comportamenti legati ad una leadership Purpose Driven per poi passare a quelli di supporto alla leadership Sostenibile e Positiva.

Si sono poi individuate le Best practices e le proposte raccolte dai partecipanti.

Seguiranno nelle pagine successive i darti emersi e le principali Best Practice individuate per ogni dimensione della leadership analizzate in questo secondo laboratorio.

PRINCIPALI COMPORTAMENTI EMERSI NEI WORKOUT LAB

Purpose Driven

- Agire in coerenza ed armonia con i propri valori
- Conoscere i propri driver profondi che ci fanno agire nei nostri ruoli di leader (stili di comportamento)
- Capire e comunicare il Perché di quello che si fa e che si chiede di fare
- Essere consapevoli di ciò che ci rende felici
- Capire e condividere le finalità delle proprie decisioni

Sostenibile/Positiva

- Prendersi cura della propria salute e ricercare l'equilibrio tra impegni di lavoro, interessi personali e vita familiare
- Essere consapevoli della centralità dell'essere umano anche nel luogo di lavoro e considerare gli altri non come prestatori d'opera ma come persone con progetti, aspirazioni, desideri
- Investire nella capacità di generare entusiasmo e passione negli altri
- Allenare la curiosità verso la diversità
- Impegnarsi nel proprio ruolo in iniziative che migliorino l'ambiente e la società

Best practices e proposte raccolte dai partecipanti

Gruppo 1

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Riflettere sulle azioni che si fanno e acquisire progressiva consapevolezza di come ci comportiamo
- Comunicare ad altri i propri valori
- Chiarire e riportare nelle organizzazioni un'autenticità di comportamenti più sani

- Ascoltare gli altri per capire e raccogliere i valori degli altri
- Studiare l'ambiente in cui siamo calati – conoscerlo
- Dare spazio alle persone, fare focus sugli individui
- Coltivare la cultura del feedback positivo

INTERVENTI POSSIBILI

- Dedicare tempo individuale riflettere
- Creare spazi di libertà di riflessione consentiti «zone di riflessione» «aree di conversazioni»
- Inserire prassi comuni ad esempio nei meeting periodici, imparare a rivolgere prima un'attenzione iniziale allo stato d'animo delle persone
- Promuovere un Galateo interno di comportamenti

- TOWNHALL usati in genere per comunicare al personale trasformati in momenti per ascoltare
- Survey di monitoraggio per il clima e conoscere l'ambiente
- Momenti non formali dedicati all'aggregazione per aiutare la coesione
- Esercitare l'apprezzamento a colleghi
- Stimolare dei game sui comportamenti (chi si lamenta troppo penalizzato e chi gratifica di più gli altri premiato)

Gruppo 2

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Fare del Purpose un obiettivo strategico (B-corp)
- Carrer day con evidenze e chiarimenti della Purpose aziendale
- Progetti di sviluppo talenti (coltivare i talenti) – ad esempio riprendere gli studi – facilitazione accesso esami, pagamenti di rette di studio

INTERVENTI POSSIBILI

- Team Building interni per condividere e costruire un Purpose comune
- Incoraggiare le persone a continuare ba ostruire il proprio talento

- Box con reclami – messaggi autonomi
- Survey su clima interno – monitoraggio dinamico della sicurezza psicologica
- Rispetto dello spazio privato – limitare le invasioni fuori «orario»

- Garantire e promuovere il diritto alla disconnessione
- Qualità degli spazi lavorativi – previsione di aree specifiche con maggiore attenzione al confort

- Intranet – area dove si celebrano i successi dei colleghi o di coloro che ricevono elogi dai clienti
- Riconoscimento da parte del board
- Stimolare lo sviluppo delle abilità imprenditoriali: Call for ideas e finanziamento delle migliori idee

- Continuare a stimolare ingaggio ed entusiasmo valorizzando e inglobando progetti personali nel contesto aziendale
- Contaminazione generazionale per far fluire entusiasmi e idee

Gruppo 3

- Alimentare la buona pratica del condividere il perché delle scelte, delle richieste e delle decisioni. Questo per attivare nei collaboratori e negli interlocutori la possibilità di identificare meglio le leve ed i vantaggi possibili di una azione richiesta, che alimenti la generazione di energie utili alla realizzazione e generi una sensazione di allineamento tra il Purpose ed i valori personali e quelli dell' organizzazione.

- I feedback di valorizzazione sono, a parere del gruppo, da incentivare. Oggi c'è una netta prevalenza nelle abitudini manageriali di considerare il feedback come un momento in cui sia necessario dare un messaggio di errore e di miglioramento, spesso dimenticando l'importanza di sottolineare e celebrare ciò che funziona e ciò che c'è già.

Gruppo 4

ESEMPI E BUONE PRATICHE

- Scrivere/Definire/Ripassare una mission aziendale se esiste
- Tradurre la Mission complessiva in un a mission a cascata (deployment) che arrivi fino al singolo ruolo
- Assesment sui valori individuali
- Conoscere i valori delle persone con cui si lavora

- Mettersi a disposizione del proprio team per fargli provare il giusto equilibrio work life balance
- Dare l'esempio «walk the talk»
- Sensibilizzare il team a ragionare sull'impatto che ciascuna singola decisione può avere su altri stakeholder

- Condividere le esperienze positive e raccontarle, anche se si tratta di esperienze personali
- Condividere i feedback positivi
- Stimolare continuamente i feedback

INTERVENTI POSSIBILI

- Condividere il perché di ciò che facciamo per creare più coinvolgimento
- Riflessione sulla propria leadership rispetto ai valori degli altri in ottica inclusiva

- Stimolare all'interno dei team delle conversazioni e challenge sul proprio tempo speso per se stessi
- Umanizzare i ruolo: considerare che non ci sono ingranaggi diversi …. Ingranaggi unici – uscire dal ruolo e aprire alla persona

- Generare consapevolezza collegando i contribuiti delle persone in maniera individuale alla Purpose aziendale
- Gratificare le persone nel loro apporto
- Curare la «malattia del giudizio»

WellComm

BUSINESS RING
CON FOCUS SU HYBRID WORK

di

BUSINESS RING

Il Business Ring è una metodologia che prevede un incontro di gruppo con l'obiettivo di esplorare in plenaria un tema prestabilito e trovare insieme delle soluzioni applicabili poi dal singolo.
Nello specifico caso del progetto Wellcomm, la focalizzazione è stata sui diversi fronti dell'Hybrid Work: soluzioni sperimentate, difficoltà incontrate, reazioni personali e dei dipendenti, problematiche organizzative, risvolti inaspettati.
Si tratta di una metodologia innovativa che ha previsto, ad ogni incontro di gruppo, una richiesta specifica per partecipante e una risposta dagli altri colleghi con lo scopo di facilitare, attraverso l'utilizzo del proprio knowledge e del network di conoscenze, un feedback che riuscisse a venire incontro alla richiesta stessa.

Ai partecipanti è stato chiesto, attraverso la piattaforma Jamboard, di esprimere una loro domanda rispetto alla loro esperienza sull'Hybrid Work.
In un secondo momento ognuno di loro ha risposto alle domande alle quali riteneva di poter dare un contributo.
Ed infine si è aperto lo scambio aperto in un dibattito che li ha visti coinvolti fino all'ultimo minuto dell'incontro, e anche oltre.

Gruppo 1

Con che frequenza ritenete che sia necessario avere meeting di gruppo in presenza per un team di piccole dimensioni?

Non credo abbia senso dare una frequenza indipendente dal tipo di lavoro svolto. Più utile dare regole al giorno in ufficio , come non fare video!

Secondo me almeno una volta a settimana per non perdere l'abitudine al confronto.

Conviene prevedere check periodici ravvicinati. Riunioni brevi e concentrate sui deliverable o sulle criticità da risolvere. Riunioni non troppo affollate. La sintesi al gruppo la fa poi il CP.

Il team di piccole dimensioni non esclude un maggior impatto di attività … direi di organizzare un meeting il lunedì mattina per la pianificazione e il work in progress.

Forse settimanale ma può dipendere dal tipo di lavoro che svolge il team.

Come organizziamo l'evento di comunicazione annuale in modo che sia efficace per comunicazione e inclusione?

Io credo che essendo un evento annuale sia importante farlo in presenza. Magari cercando un luogo che possa minimizzare le spese per i partecipanti.

A mio parere l'evento deve essere a 100% da remoto, non credo che funzionino bene le soluzioni miste per le quali un team può sentirsi escluso rispetto al resto.

Si può organizzare un evento anche da remoto, con una presentazione più ampia e poi dei sottogruppi specifici per aree di interesse.

Trasmettere tutto il DNA dell'azienda con presentazioni sui risultati e sulle prospettive. Musica, stile evento easy e coinvolgente. Evento non da remoto, streaming.

Mi occorre sapere se posso allargare la riunione del team di Giovanni con 4 persone nella riunione di domani mattina per il progetto da consegnare entro venerdì

Chiamare Giovanni e spiegargli quanto è importante il coinvolgimento del suo team. Chiedergli di sensibilizzare i suoi sulla necessità della presenza.

Si sempre, funziona meglio se il coinvolgimento è stato fatto fin dall'inizio e gli aggiornamenti sono stati costanti.

In generale si, meglio che partecipino direttamente. Chiaramente con poco preavviso non è detto che siano tutti e 4 liberi.

Prova a mandargli un email così che spieghi che hai bisogno dell'aiuto del suo team per il progetto di venerdì.

Ho un capo che odia lo smart working. Deve controllare le persone e pensa che le persone lavorino poco in smart. Come portarlo a bordo?

Fargli vedere che si lavora per obiettivi, non numero di ore passate in ufficio e mostrargli che tutti gli indicatori confermano il progress positivo delle attività.

Si potrebbero ideare dei report giornalieri, magari suddivisi per aree con una macro-descrizione delle attività svolte da ogni risorsa.

Importante comprendere la novità che risiede nella qualità del lavoro e non sul tempo … consiglierei il film di De Niro «Lo stagista inaspettato».

Come creare empowerment per i giovani neoassunti che non conoscono minimamente l'azienda a cui facciamo fare il lavoro agile?

Affiancare i nuovi assunti che li seguano da vicino per la parte relazionale, chiariscano i dubbi «basici».

Presentare l'azienda con slide/video e dare contezza del core business e dello stile direzionarle comunicando l'importanza che il loro contributo può dare per innovare.

I neo Assunti sono quasi nativi digitali, il tema è solo in parte la presenza, che pure in questa fase serve, ma è la comunicazione inclusiva, trasparente, ricca.

Il tirocinio e la formazione andrebbero fatti comunque in presenza, anche per verificare l'attitudine dei neo assunti a lavorare in team.

Quali sono i modelli possibili di Hybrid work e perché lo dovrei adottare nella mia azienda oggi

Perché, miglior bilancio vita/lavoro di tutti i dipendenti, riduzione dei costi dipendenti e azienda, miglioramento cultura pianificazione e responsabilità.

La domanda è corretta: questo modello di lavoro non può essere in ogni realtà aziendale
Mi riferisco a quelle piccole imprese che non hanno lavoratori formati a sufficienza o che non hanno adeguato risorse IT.

Secondo me dovresti adottarlo perché garantisce un miglior bilancio vita- lavoro. Io farei un approccio abbastanza flessibile, su base mensile.

Il lavoro ibrido 2 gg/week consente un buon bilanciamento tra lavoro re vita privata*. Facilita anche la concentrazione oltre che contribuire all'ecosostenibilità del pianeta.*

Come si possono far rispettare le scadenze e coordinare i gruppi di lavoro?

Noi in azienda usiamo «Team» di Microsoft dove si possono condividere dei canali virtuali per ogni team con chat di team e time table.

Il lavoro ibrido mette l'accento sul fare bene e tenere viva la pianificazione e sul lavoro per la responsabilità e la trasparenza.

Secondo me dipende da chi hai nel team. Lo scopo principale della presenza è quello di continuare a relazionarsi anche dopo la riunione oltre ai soliti temi di lavoro.

Una buona pianificazione delle attività ed un monitoraggio costante dei progress con segnalazione anticipata di eventuali criticità.

Proporrei un time reporting all'interno dei gruppi e un coordinamento dello stato dell'arte per il delivery.

Gruppo 2

«Il lavoro ibrido ha reso il confine tra vita professionale e vita privata più labile rispetto al passato? Se sì, può essere una notizia positiva?

Occorre analizzare con attenzione il tema, analisi vere e proprie e stabilire anche regole (cosa fatta in parte). Ma è una materia in evoluzione. Per certi ruoli non è mai stato un problema ma per alti può essere molto condizionante anche in negativo. A questo punto si può anche seguire il trend del coinvolgimento del lavoratori su aree valoriali da parte dell' impresa (se l'impresa ci lavora) e confondere la vota professionale con quella privata e viceversa.

Sicuramente sì! Penso sia positivo nel momento in cui riusciamo a ridefinire i confini all'interno del nostro quotidiano. Da una parte si guadagna moltissimo in termini di flessibilità (orari, tempo guadagnato negli spostamenti, possibilità di svolgere commissioni, più tempo in famiglia …). C'è il rischio però far invadere la propria sfera personale dal lavoro, rimanendo costantemente connessi . Serve disciplina nel definire limiti e confini.

«La mancanza di relazioni come piò essere compensata al fine di capire come far crescere in termini di carriera una risorsa? Non è solo un problema di produttività»

Anche in assenza di relazioni fisiche possono essere «testate» e misurate le soft skills, ad esempio nella valutazione di come le persone comunicano e si rapportano tra loro.

Può essere più difficile ma forse spinge a un'osservazione più attenta e anche più «distaccata», che può aiutare a essere più oggettivi ed equilibrati.

Si possono ricreare le relazioni anche da remoto (Teams, Zoom…), bisogna programmarle (meeting periodici per parlare dei progressi professionali, scambiarsi feedback, investigare sullo stato d'animo, ascoltare, identificare obiettivi di carriera, di crescita, di sviluppo).

In un contesto di Hybrid work nel tuo team, come fai a mantenere la «connessione» con i tuoi colleghi, «tastare il polso» del loro umore, stress, motivazione?

Probabilmente con un aumento delle «connessioni» (sia in presenza che a distanza), esercizio molto dispendioso sul quale coltivo dubbi sulla reale ….
Rischi: dispersione e duplicazione informazione su vari mezzi, preponderanza del «clima» sugli obiettivi.

Tutta la materia va rivista e non si può pensare di affrontare il tema con «occhi vecchi». Necessarie analisi attente e leadership ricondizionata. Vanno quindi create altre soluzioni. Ad esempio con team building o gruppi sportivi aziendali e – guarda caso – azioni sociali dell'impresa…. I dipendenti oltre gli stakeholders.

Gruppo 3

Come ridefinire rinforzare e comunicare identità e valori aziendali nell'era della lontananza fisica?

Un elemento di coesione è sapere su cosa lavorano gli altri gruppi di lavoro. Pianificare momenti in cui 1 partecipante condivide (sostituto informale macchinetta caffè).

Azione di valutazione degli obiettivi raggiunti a scadenza, timeframe trimestrale.

La lontananza fisica deve essere mitigata da giornate in presenza ed attività sistemiche di Team Building altrimenti rischio alto di non essere Team coeso sui valori e mission aziendale.

Perché le aziende devono scegliere/shiftare verso il lavoro ibrido

Benessere organizzativo, sostenibilità ambientale e sociale, sviluppo della cultura performance based rispetto alla activity based, responsabilizzazione.

Migliorare il benessere del lavoratore trasversalità con la propria vita privata.

L'Hybrid working migliora la performance produttiva del singolo lavoratore? Anche considerando il contesto culturale

La migliora solo a patto di lavorare su entrambi gli elementi della formula Performance → Motivazione x Competenze che devono essere ripensati «phygital».

Azione di valutazione degli obiettivi raggiunti a scadenza, timeframe trimestrale.

L'attività necessariamente deve migliorare la Performance del singolo lavoratore egli si sentirà maggiormente responsabilizzato ed agirà focalizzato.

Che cosa andrebbe normato/garantito nel contratto dei Dirigenti per il proprio lavoro relativamente all'Hybrid Work?

Un sistema di misurazione delle performance che sia svincolato da definizione e controllo dei task ma che si basi sui risultati raggiunti.

Non è possibile rispondere poiché per obj potrebbe essere usato in negativo per connessione non è più un lavoro Dirigenziale.

Definizione chiara degli obiettivi di risultato.

Gruppo 4

Qual è il modello migliore di lavoro ibrido? E come scegliere la più idoneo per la propria funzione?

Per me è il part-time verticale. La scelta dovrebbe cadere sulla base delle esigenze del tipo di lavoro. Un legale, ad esempio, può ben lavorare in maniera efficace da remoto ed effettuare lavoro in team quando necessario.

No best practice, si valutare pro/contro (economici e di processo) e infine libera scelta ai dipendenti (es. la produzione il front office non sono remotizzabili)
Particolare focus sugli aspetti di processo e tipologia di lavoro: il tipo di operato consentirebbe un lavoro ibrido?

Qual è il motivo per cui non è applicabile nel lavoro attuale?

Che cosa ti stimola di pi e che cosa ti lascia più perplesso del lavoro ibrido?

La possibilità di non dover affrontare il traffico e non essere legati a degli orari sia un bel incentivo

Stimolo: flessibilità, adattabilità a esigenze personali, riduzione tempi di commuting.

Perplessità: impatto sui lavori di ideazione, creazione ed innovazione… è l'opposto dei co-working ed Innovation garage.

L'aspetto più stimolante è sicuramente la flessibilità e la totale assenza di problemi logistici, mi lascia perplesso è l'applicazione per il «front office» (Loren).

M stimola vedere il dipendente se è in grado, cambiando routine, di cambiare visione ed apportare novità sul metodo lavorativo.

In che modo evitare fraintendimenti non avendo modo di usare appieno né la gestualità né le espressioni del volto (tipico delle riunioni senza video)

Mi ripeto, non trovo molta difficoltà nelle riunioni da remoto. La perdita di concentrazione si ha anche in presenza nelle riunioni che durano molto. Ho fatto riunioni fiume dove la gente alla fine faceva tutt'altro.

Chiedere ai colleghi feedback costante e continuo.

Sicuramente libera scelta, ma coordinata con il team e per mantenere il servizio al cliente (se in presenza).

Per me è corretto dare la responsabilità di scelta su quali giorni stare a casa sulla base delle esigenze personali. Chiaro che ci deve essere una pianificazione.

Lasciare la possibilità di scelta.

Ok a responsabilizzare ciascun dipendete, previa condivisione con il responsabile e in coerenza con le attività/progetto su cui si lavora.

Sulla base della tua esperienza di lavoro ibrido fino ad oggi, quali fenomeni hai osservato in maniera più ricorrente?

La facilità di tenere riunioni in maniera efficace con persone che fisicamente non possono partecipare in presenza ad esempio perché baste all'estero.

La selettività dei giorni di presenza: lunedì e venerdì sono SW (non è un commento negativo)
La cattiva abitudine di lavorare ad altro in parallelo a mtg (cosa che a volte accade anche in presenza)
Quanto le persone apprezzino questa possibilità
Spesso vengono allungati i weekend o i ponti, meno frequente la correlazione con il lavoro per processi/obiettivi (che è la vera natura dello sw e quindi del lavoro ibrido).

Ci sono dipendenti che usano la flessibilità a proprio vantaggio senza considerare gli interessi del business

Io non ho esperienza sula lavoro ibrido avendo lavorato anche durante il covid in presenza, non posso rispondere. Ma credo che possa incidere positivamente sul rendimento.

ANALISI

Da tutti i gruppi la modalità ibrida è vista in modo positivo. Si sottolinea la possibilità di far conciliare la vita professionale con quella privata dando, quindi, la flessibilità al dipendente nella gestione di entrambi gli aspetti.
Benessere organizzativo, sostenibilità ambientale e sociale, sviluppo della cultura performance sono le parole chiave per descrivere l'Hybrid Work.

Un modello che funzioni prevede, però, alternanza tra le due modalità lasciando libertà ai dipendenti di scegliere «quando» svolgere la modalità a distanza. Tale possibilità presuppone accordo con il proprio responsabile/team con cui si lavora e, al tempo stesso, chiarezza degli obiettivi e delle attività che si devono portare avanti.

Per «convincere» un proprio responsabile della bontà dell'Hybrid Work è necessario sottolineare che si lavora per obiettivi, non è essenziale il numero di ore passate in ufficio ma bensì mostrare che tutti gli indicatori confermano il progresso positivo delle attività.

Si è sottolineato nei gruppi come l'apparente assenza di relazioni e di «connessioni con i colleghi» nell'utilizzo della modalità a distanza in realtà possa essere, comunque, agita tramite la richiesta di feedback e aggiornamenti periodici delle attività svolte.

Durante i meeting, per esempio, si è accentuato come sia importante tenere la camera accesa, fare domande specifiche. Se si è in tanti anche via chat per chiedere perplessità e/o chiarimenti prima di chiudere la call.

Si è ribadita l'importanza di svolgere Team Building, momenti di condivisione per confrontarsi fra i gruppi di lavoro all'interno della propria realtà lavorativa.

Nei piccoli gruppi si è sottolineata l'importanza di inserire un incontro con almeno una frequenza settimanale.

In quelle che sono comunicazioni, eventi «annuali » si sottolinea un equilibrio fra utilizzare la formula in presenza o da remoto, senza però l'utilizzo di entrambe contemporaneamente.

Si evidenzia la possibilità di utilizzare le moderne piattaforme come ad esempio Teams e strumenti come il time reporting per un costante allineamento.

Per quanto riguarda, infine, i neo assunti si sottolinea le necessità di affiancarli ma, al tempo stesso, essendo nativi digitali ciò che è essenziale è la comunicazione inclusiva, trasparente, ricca.
Presentare l'azienda con slide/video esplicitando il core business e lo stile direzionale sono essenziali ma, al tempo stesso, diventa cruciale comunicare l'importanza che il loro contributo può dare per innovare.

WellComm

DIGITAL SELF ASSESSMENT

di

DIGITAL SELF ASSESSMENT

Digital Self Assessment il cui scopo è per poter guidare i manager nella costruzione di una rinnovata azione manageriale per la ricerca del Benessere organizzativo.
Lo strumento ha consentito di sperimentare il modello emerso al termine del percorso laboratoriale dei Leadership workout lab e di indagare più nel profondo la sensibilità e la capacità dei manager sui temi del wellness organizzativo ed i risultati del percorso effettuato.

L'obiettivo del questionario è stato quello di stimolare la riflessione sullo stile manageriale, rispetto alle caratteristiche/comportamenti correlati al concetto di Benessere organizzativo, e aumentare la autoconsapevolezza, mettendola in correlazione con lo stato dell'arte rispetto alle azioni adottate dalle aziende coinvolte sul tema.

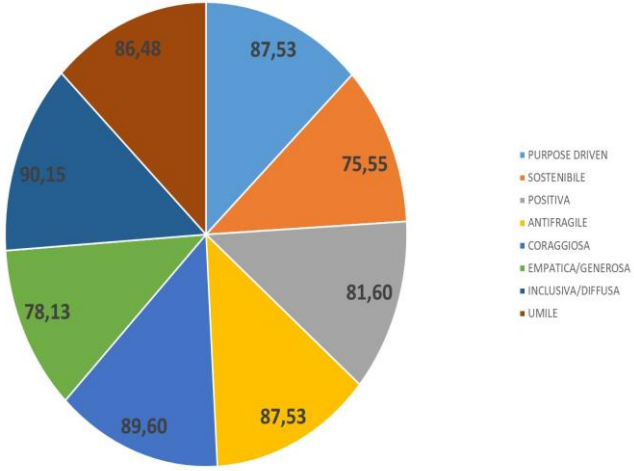
ANALISI

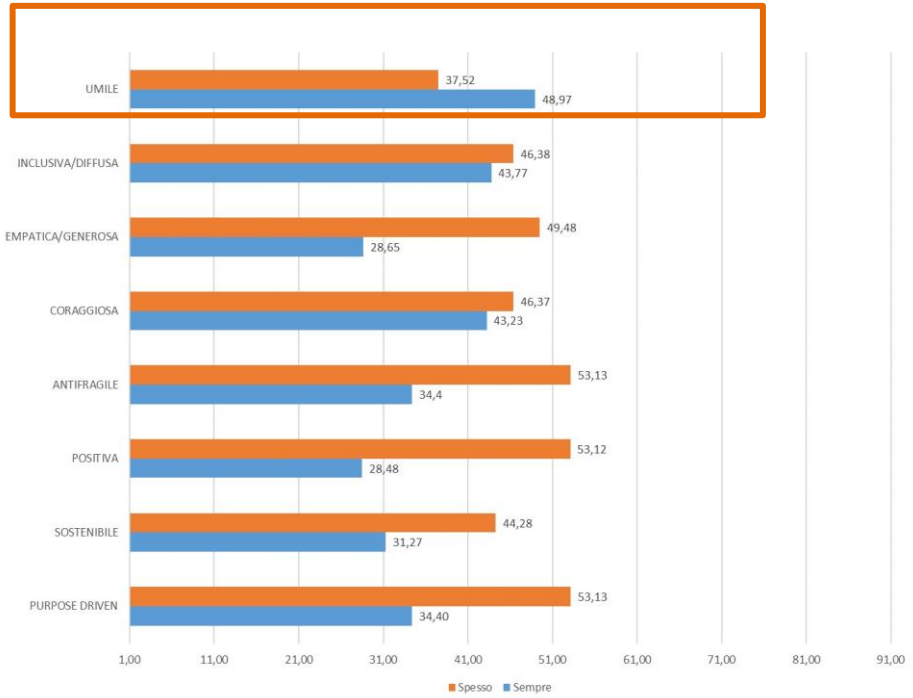
Complessivamente tutte le dimensioni del modello hanno riscontrato un buon livello di adesione in relazione ai comportamenti agiti, seppure con differenze tra una dimensione e l'altra.

La dimensione maggiormente agita è risultata essere la **Leadership inclusiva/diffusa.**

La dimensione agita con **minore frequenza** è risultata essere la **Leadership sostenibile** (75,55% di risposte).

Nel grafico sono riportate le percentuali di risposta SEMPRE e SPESSO per ciascuna dimensione.





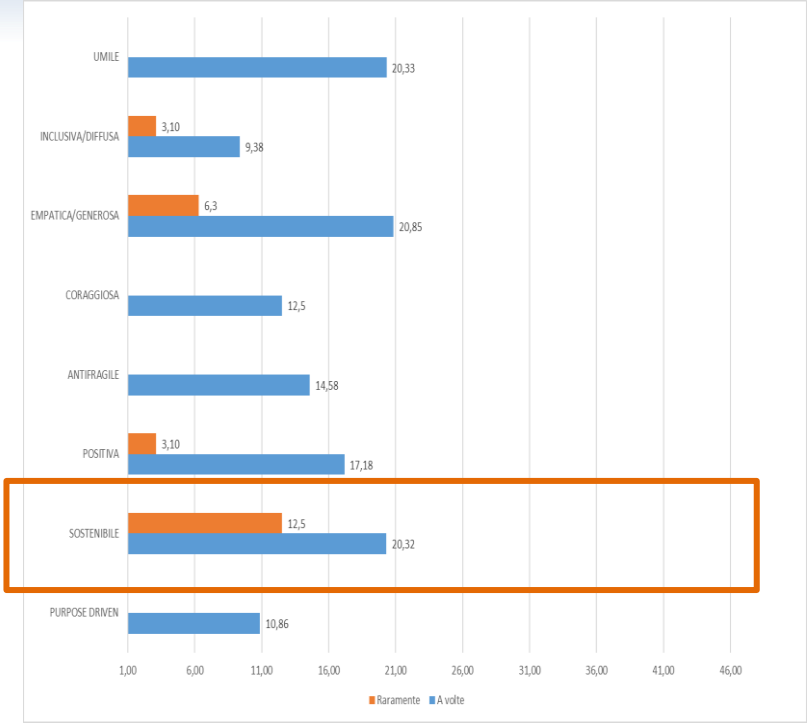
Nel grafico sono riportate le percentuali di risposta SEMPRE e SPESSO per ciascuna dimensione del modello.

Ad eccezione delle dimensione Umile, si riscontra una maggiore concentrazione delle risposte nella categoria SPESSO.

Per la dimensione Leadership Umile due domande hanno riportato risposte esclusivamente positive:

- Sono consapevole della necessità di continuare ad apprendere perché non si smette mai di imparare
(84,4 SEMPRE e 15,6 SPESSO)

- Metto la mia professionalità e la mia leadership al servizio della crescita e dell'affermazione del team e dell'azienda
(78,1 SEMPRE e 21,9 SPESSO)



Nel grafico sono riportate le percentuali di risposta RARAMENTE e A VOLTE per ciascuna dimensione del modello.

- La dimensione dove si registra una maggiore percentuale di risposte nella categoria RARAMENTE è la Leadership Sostenibile (12,5%).

Le due domande che hanno riportato risposte nella categoria RARAMENTE sono:

- Mi prendo cura della mia salute e ricerco l'equilibrio tra impegni professionali, interessi personali e vita familiare
(21% RARAMENTE e 37,5 A VOLTE)

- Mi adopero per rendere accogliente e piacevole l'ambiente in cui lavoro
(3,1% RARAMENTE e 28,1 A VOLTE).

WellComm

CONCLUSIONI

I PARTE

Wellbeing Leadership Model

di

La leadership è un percorso di cui occuparsi costantemente per rispondere alle sfide di business del 21mo secolo.

È necessario considerare tre aspetti:
Stimolare Autonomia e Imprendibilità: potenziare i talenti alimentando il purpose aziendale.
Gestire Relazioni da Remoto*:* gestire le connessioni umane e il network in maniera consapevole e smart.
Ascoltare le Emozioni di tutti per governare le performance*: c*onoscere cosa «muove» le persone, catturare i momenti che contano, generare engagement.

Wellbeing è quindi lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società» (OMS).
Gli aspetti fisici e psicologici sono interconnessi, non c'è salute senza salute mentale.
Il benessere va oltre l'assenza di disturbi, è soggettivo, oltre che oggettivo: l'esperienza individuale fenomenologica: «*a person's cognitive and affective evaluation of his of her life»* (Diener, Lucas & Oshi, 2002).

Ripercorrendo le dimensioni che caratterizzano tale approccio andiamo a vedere, gli aspetti essenziali affinché il modello di leadership utilizzato possa essere messo in atto.

La Leadership Empatica

L'empatia nelle relazioni è un fattore abilitante. Il rendimento delle persone è questione di competenze e capacità individuali, ma è fortemente influenzato da emozioni e sentimenti che agiscono direttamente su numerosi fattori. Si traduce in decodificare gli stati emotivi degli altri, assumere il ruolo e la prospettiva dell'altro e rispondere affettivamente alle emozioni provate dagli altri.

La gentilezza implica un autentico desiderio di aiutare gli altri, avere un effetto positivo sugli altri per suscitare una risposta emotiva positiva.
Prendersi cura delle persone e delle situazioni in assenza di legami affettivi, permette agli altri di dare un nome alle proprie emozioni e riconoscere che non ci si può comportare in modo sostenibile se non si prende cura di se stessi.
Viviamo in un mondo complesso. Gestire se stessi e le relazioni significa gestire sempre meglio la complessità che deriva dal comprendere le variabili individuali, sociali e interpersonali in azienda.

Come praticare empatia/gentilezza? Quali atteggiamenti e quali comportamenti possono alimentare la capacità individuale e delle organizzazioni di affrontare incertezza, volatilità, imprevisti e difficoltà?

Possiamo riassumerli nei seguenti punti:

- Praticare l'ascolto attivo: imparare ad ascoltare interpretando tutti i segnali
- Mettersi nei panni dell'altro: prendere in consegna senza giudicare le emozioni dell'altro
- Conoscere le proprie emozioni e imparare e a gestirle
- Conoscere i nostri colleghi e le loro caratteristiche
- Dare feedback chiari e di sviluppo
- Essere disponibili e premurosi

La Leadership Umile

I leader umili si mettono in discussione ogni giorno, continuando a studiare e imparare, tengono a bada il proprio EGO e sono capaci di mettersi al servizio del NOI.

La *Servant leadership* è una filosofia e un insieme di pratiche che arricchiscono la vita delle persone e costruiscono organizzazioni migliori. Secondo questo approccio, il leader guida perché vuole essere di supporto gli altri, piuttosto che per raggiungere i propri obiettivi. Il *Servant leader* si concentra principalmente sulle esigenze degli altri e sull'aiutare le proprie persone a svilupparsi e a crescere, vedendo questo come il percorso verso il successo organizzativo.

La Servant leadership favorisce un approccio centrato sulle persone, piuttosto che un approccio basato sui processi

Come praticare l'umiltà? Quali atteggiamenti e quali comportamenti possono alimentare la capacità individuale e delle organizzazioni di affrontare incertezza, volatilità, imprevisti e difficoltà?

- Accettare e stimolare i feedback critici sul proprio operato
- Creare ambienti «senza rischi di giudizio»
- Praticare la cultura dell'errore come importante strumento di apprendimento
- Mostrare vero rispetto e non sovrastare
- Fare domande e aprirsi al confronto

La Leadership Inclusiva/Diffusa

La leadership è diffusa e distribuita a tutti i livelli. «*Per ottenere un'organizzazione dinamica e reattiva è necessario un sistema che responsabilizzi e dia autorità a tutti*» (Brian J. Robertson, «Holacracy»)
Nella vita possono esserci pregiudizi e stereotipi che si hanno fuori dalla nostra consapevolezza, modi di pensare e stereotipi che hanno un impatto sulla nostra comprensione. Li definiamo *Bias inconsci o impliciti.*

I Bias inconsci o impliciti sostengono l'apprendimento attraverso l'associazione, facendo affidamento sugli stessi processi cognitivi che ci rendono efficienti nella crescita e garantiscono la nostra sopravvivenza di fronte alle minacce, e creano modelli di ripetizione Script automatici (al presentarsi di un concetto il cervello facilita il richiamo o il riconoscimento dell'altro).

Su quali decisioni lavorative impattano i Bias ? Facciamo alcuni esempi:

- Career Plan/Succession Plan
- Valutazione della Performance
- Valutazione delle competenze
- Assunzioni/Promozioni
- Talent Management
- Collaborazione

La diversità è difficile, ma genera valore nel Long Term. *Come praticare l'inclusività?*

- Tutti sono responsabili del loro operato e hanno autonomia per prendere decisioni
- La leadership viene stimolata ai diversi livelli
- Ciascuno può prendere in mano le redini della situazione se le sue competenze lo permettono
- Ciascuno si sente responsabile dei risultati propri e della squadra
- Accettare di essere condizionati dai Bias e imparare a mitigare i propri Bias inconsci
- Allenare la curiosità: perché le idee diverse e le esperienze diverse generano vera crescita
- Promuovere una vera Intelligenza Culturale: perché non tutti vediamo il mondo attraverso le stesse cornici culturali
- Stimolare la Collaborazione: perché il diverse-thinking porta risultati superiori rispetto alla somma delle parti

La Leadership Antifragile

L'antifragilità è sostenuta dalla capacità di avere e sviluppare fiducia e lungimiranza. Comprendere noi stessi, interpretare il contesto in cui ci muoviamo, conoscere con lucidità le nostre possibilità ed i nostri vincoli per generare valore e rispondere alle sfide è una solida base per il Wellbeing individuale e organizzativo.
L'antitesi alla fragilità non è né la robustezza né la resilienza, due atteggiamenti che conducono entrambi a reagire a uno shock restando quanto più possibile uguali a sé stessi. Chi è antifragile, a fronte di uno scossone violento o di una situazione caotica è in grado di trarre beneficio dai fattori di stress, dall'incertezza, dalla variabilità, acquisendo capacità che non aveva prima.

«Il cervello è fatto per prevedere, l'incertezza manda in allerta il sistema limbico» (David Rock «Your brain at work»)

FRAGILE	*ROBUSTO*	*RESILIENTE*	*ANTIFRAGILE*
la proprietà di ricercare la tranquillità e di ripudiare gli errori in quanto irreversibili	**la proprietà di conservarsi e tollerare gli stress, fino a un certo punto, senza danni**	**la proprietà di resistere agli urti senza esserne danneggiato, di perseverare di fronte alle difficoltà**	**la proprietà di utilizzare gli stress come fonte di informazione per adattarsi e migliorarsi**

Certe cose traggono vantaggio dagli scossoni; prosperano e crescono quando sono esposte alla volatilità, al caso, al disordine e ai fattori di stress e amano l'avventura, il rischio e l'incertezza. Eppure non esiste una parola che descriva l'esatto opposto di fragile. Chiamiamolo allora «antifragile».
L'antifragilità va al di la della resilienza e della robustezza: ciò che è resiliente resiste agli shock e rimane identico a se stesso; l'antifragile migliora.
Bisogna imparare a fare uso della casualità, l'incertezza e il caos anziché tenersene alla larga. Dobbiamo imparare ad essere fuoco e a sperare che si alzi il vento"

Come praticare l'antifragilità?

- Accettare ed accogliere i fattori di stress: i cigni neri esistono
- Praticare la ridondanza: più dello strettamente necessario
- Eliminare consapevolmente ciò che già non funziona
- Praticare la razionalità nelle decisioni preferendo le asimmetrie positive (++|+ ; --|-)
- Mettersi in gioco: assumere ognuno la responsabilità degli esiti negativi di proprie decisioni

«Non chiedere mai consigli a chi vive dando consigli, a meno che non sia prevista una penalità per i consigli sbagliati» (Nassim Nicholas Taleb)

La Leadership Coraggiosa

Per innovare e affrontare cambiamenti accelerati e l'incertezza che li accompagna bisogna metterci la faccia in prima persona e spingersi oltre.
Solo le persone che sono in grado di sfidare assunti e principi consolidati, «deviando» in modo *coraggioso e propositivo*, identificano strategie creative ed efficaci per raggiungere l'eccellenza.
Per superare quella che Kierkegaard ha definito la «*vertigine della libertà*» generata dalle infinite possibilità dell'esistenza, per decidere, occorre coraggio.
Avere coraggio vuol dire essere riflessivi e non impulsivi, le azioni di coraggio non sono quasi masi compiute da una sola persona, compiere azioni coraggiose non vuol dire «rischiare» o mettersi in pericolo.
Come praticare coraggio?

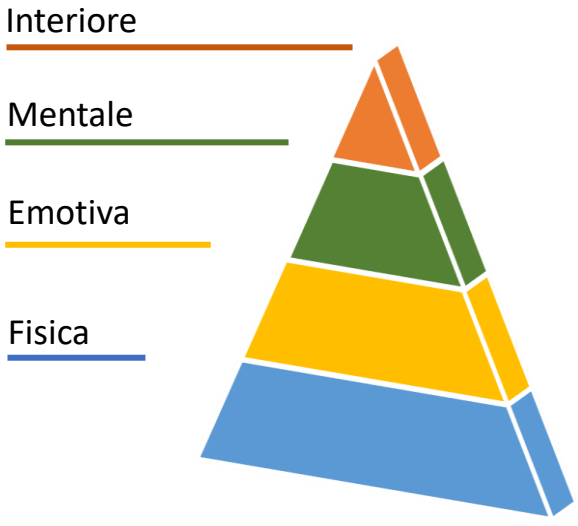
- Accettare i propri limiti ed ammetterli
- Essere lungimiranti e guidati dai valori
- Affermare le proprie idee e posizioni anche se poco popolari
- Saper chiedere e saper dare supporto agli altri

«L'uomo ragionevole adatta se stesso al mondo; l'irragionevole cerca di adattare il mondo a se stesso. Il progresso è innescato sempre dagli irragionevoli.»
*(*George Bernard Shaw)

La Leadership Purpose-Driven

In un ambiente che si definisce VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) è importante che i leader siano in grado di *tracciare una direzione, di dare senso alle attività e di trasformare l'ispirazione in azione.* Gli obiettivi ai quali tendere devono essere guidati non solo dai target economici ma anche e soprattutto dai valori riconosciuti, dalle persone, dal team e dall'organizzazione, come fondanti.
I leader purpose - driven sono essi stessi di ispirazione e di esempio, sanno spiegare i perché.

«Il leader passa dal classico esercizio della "pianificazione e controllo" a quello innovativo della "creazione del contesto". Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento.»
(Alberto De Toni)



Il percorso è guidato dalla Vocazione che come un magnete ci attira verso ciò che ci attrae e ci emoziona. La vocazione è l'ambito dell'esistenza che riempie tutto di senso, fa stare bene e ci fa sentire vivi.

Ciò che dà senso all'esistenza è l'allineamento con i Valori. «Cosa davvero conta per noi?» «Cosa contribuisce davvero a preservare il nostro Benessere e la nostra Felicità?»

La Connessione con il nostro senso profondo genera:

- *POTERE PERSONALE* Forza interiore, la consapevolezza, la centratura su se stessi
- *INSPIRING LEADERSHIP* Le persone seguono coloro che hanno chiaro il significato e il senso delle proprie azioni

Wellbeing vuol dire *essere bene / fare il bene dell'essere*. È, quindi, benessere fisico, mentale ed emotivo. La Ricerca del Benessere è un Percorso e passa attraverso la cura di sé, degli altri e di ciò che ci circonda.

Il Lavoro, in quest'ottica, non può essere considerato solo come «scambio economico» e strumento per procurarsi i mezzi di sostentamento, ma come luogo di realizzazione di sé e dei propri progetti e opportunità per esercitare creatività, servizio, ingegno.

Il lavoratore è, in questa chiave di lettura, *cercatore di senso.*

L'allineamento tra i propri valori e quelli aziendali è una delle principali leve della motivazione. Dallo studio della società di consulenza Blue Beyond consulting, proposito dall'emittente britannica Bbc, è emerso che per l'80% dei lavoratori statunitensi e canadesi intervistati era importante che i valori aziendali fossero coerenti con i propri.

Il Significato, la Visione è la leva che motiva le persone a realizzare obiettivi e sfide e a collaborare per perseguirli.

Il Senso fornisce la spinta a esplorare strumenti inediti, utili a gestire la complessità del mercato e dei cambiamenti.

Il *Purpose,* collegato al *brand* dell'azienda, rappresenta l'insieme di idee, valori e propositi che caratterizzano l'essenza, la Vision dell'azienda e del brand.

- Qual è l'idea di società che l'azienda vuole contribuire a creare?
- Quali sono i valori che condivide e che vuole trasmettere?

Per l'individuo può essere una leva di differenziazione del brand rispetto alla concorrenza, contribuire a creare un legame emotivo forte con i propri clienti ed attrarre e trattenere lavoratori che condividono quella visione e quei valori.
Contribuisce a creare una cerniera e una visione integrata tra le attività economiche e la responsabilità sociale dell'impresa.

Come agire Purpose Driven?

- Essere consapevoli di quello che ci fa stare bene e che ci rende felice
- Agire in coerenza e in armonia con i propri Valori
- Conoscere i propri driver profondi che ci fanno agire nei nostri ruoli di leader (stili di comportamento)
- Capire e condividere con gli altri gli obiettivi e le finalità delle azioni e decisioni
- Capire e comunicare il Perché di quello che si fa e che si chiede di fare
- Identificare la connessione tra la Mission dell'organizzazione in cui si opera e i propri Valori, desideri e bisogni

Trasformare la relazione in un'ottica di *co-creazione*, da "silo view" a "systems view" per un ecosistema sociale e ambientale e una governance che promuovono armonia, rispetto ed equità.

«Fare bene business» e «Far bene» (all'ambiente, alla società, all'ecosistema) vanno a braccetto per generare un campo sociale/di team generativo e *sostenibile* tra tutti gli stakeholders.

«La nostra società deve evolvere da un'economia di ego-sistemi a una economia di eco-sistemi. Ciò richiede il passaggio dalla visione a silos alla consapevolezza ecosistemica che considera gli altri e include l'intero» (Otto Sharmer).

La Leadership Sostenibile

La leadership sostenibile è capace di bilanciare strategia di sviluppo economico, equità e impatto sociale e ambientale.

• Stakeholder Inclusion: l'inclusione nelle decisioni di tutti gli stakeholder, ossia di tutti i portatori di interessi (consumatori, dipendenti, comunità, territorio) e non solo degli azionisti - Co-creazione di obiettivi in un sistema complesso.

• Trattare le persone come un fine e non come un mezzo, comprendendo e rispettando limiti, vincoli e risorse di ognuno.

• Miglioramento della società e dell'ambiente come parti integranti del modello di business.

Come essere sostenibili? Quali atteggiamenti e quali comportamenti possono alimentare la capacità individuale e delle organizzazioni di generare valore sostenibile nel medio lungo termine?

• Prendersi cura della propria salute e ricercare l'equilibrio tra impegni di lavoro, interessi personali e vita familiare

• Impegnarsi per rendere accogliente l'ambiente in cui si vive e a rendere serene le relazioni con le persone con cui si interagisce

• Riuscire a comprendere l'impatto dei fenomeni e delle azioni sull'ambiente e sul sistema (visione sistemica)

• Impegnarsi individualmente e nel proprio ruolo professionale/aziendale in iniziative che migliorino l'ambiente e la società

• Essere consapevoli della centralità dell'essere umano anche nel luogo di lavoro e considerare colleghi e collaboratori non come lavoratori/prestatori d'opera ma come persone con progetti, aspirazioni, desideri

La Leadership Positiva

Le neuroscienze dimostrano che un clima di *positività e ottimismo* influenza enormemente il benessere nelle organizzazioni, creando le condizioni ideali per sviluppare collaborazione e abituando a elaborare il conflitto nel team in una logica costruttiva e che impara dall'errore.

Le emozioni negative hanno una funzione fondamentale in quanto stimolano il cervello al rilascio delle sostanze chimiche che ci preparano ad affrontare il pericolo e a focalizzarci su una delle strategie di sopravvivenza.
Indagare, osservare, valorizzare le RISORSE, quello che già FUNZIONA, il livello di valore che viene GIÀ GENERATO, apprezzare e fare leva sui PUNTI DI FORZA… tutto questo significa orientarci alle SOLUZIONI, aprire alla POSSIBILITÀ, diventare RICERCATORI DI ALTERNATIVE.

Come essere positivi?

- Investo nella capacità di generare entusiasmo e passione negli altri
- Sono capace di cogliere e sottolineare le opportunità presenti in tutte le situazioni, anche in quelle avverse
- Imposto le relazioni interpersonali sulla fiducia, sul coinvolgimento e sulla collaborazione
- Gratifico i successi dei colleghi e del gruppo
- Accolgo e stimolo feedback, critiche e suggerimenti con spirito costruttivo
- Metto in pratica azioni ed atteggiamenti che contribuiscono a costruire intorno a me un clima sereno, positivo e stimolante

In sintesi

La *Wellbeing Leadership* è, quindi, una leadership che pone il benessere come priorità strategica che genera un vantaggio competitivo distintivo e difficile da riprodurre, incrementando il valore economico attraverso la sostenibilità del modello verso talenti e stakeholders.

La *Leadership* è una decisione, un'azione, un mindset … non è un ruolo. Una leadership da scegliere per valorizzare il capitale umano, motivazionale e sociale dell'azienda.
Attraverso le 8 dimensioni della leadership si garantisce la creazione di valore e ingaggio convinto delle persone. Come emerso dall'analisi sopra esposta, ogni dimensione tocca aspetti diversi ma, allo stesso tempo, tutti necessari per raggiungere lo scopo. Come leader, all'interno del proprio team, lo scopo principale è il benessere sia a livello personale che lavorativo di ogni persona che ne fa parte.

A ciò si unisce lo scenario odierno sempre più orientato a un lavoro ibrido che vada ad enfatizzare i suoi punti di forza ovvero conciliazione vita privata - vita lavorativa e maggiore flessibilità/autonomia del lavoratore. D'altro canto deve adottare strumenti che non permettano di «isolare» le persone rendendo la comunicazione immediata e semplice nel team di lavoro.

II PARTE

PROJECT WORK

di

PROJECT WORK

Sono stati creati i Project Work con l'obiettivo di avere un coinvolgimento attivo delle risorse.

L'obiettivo è stato di produrre output specifici, secondo una metodologia e format definiti, in previsione del momento di presentazione finale *Networking Day* alla presenza della committenza per il lancio della comunità degli Alumni.

Vi presentiamo i progetti dei due Project Work sottolineandone gli aspetti fondamentali e gli obiettivi che i gruppi si sono posti per portare avanti nel tempo la Community.

Come si vedrà nella presentazione alcuni aspetti sono stati evidenziati da entrambi i gruppi e questo fa capire l'importanza condivisa da tutti su alcuni temi considerati le «basi» per far sì che il processo possa essere portato avanti e, nell'ottica di sviluppo, attrattivo/coinvolgente per persone/aziende ancora non facenti parte della Community.

PROJECT WORK 1: LA WELLBEING LEADERHIP

L'obiettivo principale è stato quello di sviluppare un nuovo modello di leadership da diffondere e sviluppare attraverso la Community ed il ruolo degli Ambassador.

Il gruppo, per portare avanti il suo lavoro, ha sottolineato alcuni aspetti essenziali:

- ✓ **Wellbeing** è lo stato di benessere nel quale l'individuo è in grado di sfruttare al meglio le sue capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sfera professionale e privata, rispondendo alle esigenze quotidiane della vita, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature con gli altri, partecipando costruttivamente ai mutamenti del contesto in cui è inserito.

- ✓ **Wellbeing Leadership** è un nuovo paradigma di Leadership che pone il benessere organizzativo come priorità strategica e che genera un vantaggio competitivo, distintivo e difficile da riprodurre, incrementando il valore economico attraverso la sostenibilità del modello e l'attrattività verso talenti e stakeholders.

- ✓ **Wellcomm** è la community di manager ed imprenditori (e non solo) che crede nel modello della Wellbeing Leadership e che si è posta come obiettivo il suo sviluppo e la sua diffusione in risposta alle grandi sfide/opportunità della work transformation e della sostenibilità presenti in ogni organizzazione (grandi imprese, PMI, PA, associazioni di categoria, parti sociali, …)

Appartenere e partecipare alla community Wellcomm significa avere dei valori identitari che la fanno riconoscere dagli altri e in cui ognuno si riconosce.
Tali valori verranno enunciati in un Manifesto, i cui costrutti saranno definiti in maniera partecipata, collaborativa e peer-to-peer tra i membri della Community.

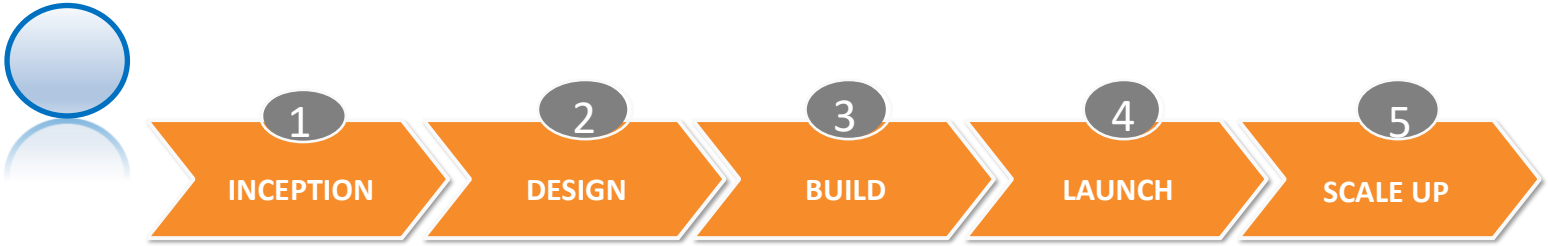
Purpose (perché esistiamo)
Vision (dove vogliamo andare)
Mission (come lo faremo)
Values (in cosa crediamo)

Tali presupposti guideranno la strutturazione e lo sviluppo della Community nel tempo.

Gli obiettivi che il gruppo si pone sono:

- Creare una knowledge base e dei modelli di WL replicabili
- Identificare stakeholder verso cui divulgare il modello WL
- Favorire la conoscenza tra gli Alumni della community
- Raccogliere delle best practice e metterle a sistema
- Nominare degli ambassador/testimonial della WL
- Sviluppare un efficace piano di comunicazione ATL/BTL
- Integrare la community all'interno delle iniziative di Federmanager/Unindustria creando sinergie
- Misurare i risultati (kpi) attraverso survey specifiche sulla WL, utili anche a migliorare il modello

I passi, quindi, dei prossimi mesi sono stati rappresentati, come si vede nella slide successiva, attraversa una Roadmap.



TECHNOLOGY

Area dei siti Web, gruppo LinkedIN, canale YouTube, app Filum, …

PROJECT WORK 2: WELL AMBASSADOR

L'obiettivo principale è stato quello di capire come essere innovatori di Wellbeing per diffonderlo alla collettività Community.

Missione principale della *Community* è, quindi, il confronto su tematiche e pratiche di Wellbeing, denominatore comune che deve caratterizzarla.
Community è definita come fonte per pensare in modo diverso, motore di cambiamento culturale e di un nuovo approccio al lavoro garantendo benessere.
I macro obiettivi sono:

- ✓ Valorizzare il nostro essere manager per questo cambiamento
- ✓ Attrarre e allargare l'impatto sociale per la collettività
- ✓ Replicare esperienze e modelli di successo sul territorio in cui la community è inserita

Ogni membro della Community è Ambassador. Partecipa internamente al confronto, dibattito e sintesi dell'idea/documento. Esternamente si impegna a:

- ridiffondere le idee/documenti sui suoi social (specie Linkedin)
- raccogliere engagement e rispondere ad eventuali commenti tra coloro con i quali entra in contatto
- portare ad una conoscenza della Community

Il Gruppo ha ipotizzato eventuali gruppi di lavoro al suo interno su i seguenti temi:

- ✓ Scuola e giovani (con attenzione a stem)
- ✓ Definizione dei KPI del wellbeing
- ✓ Roll model piano femminile
- ✓ Organizzazione eventi:
  - per networking interno
  - di disseminazione e confronto con stakeholders
- ✓ Definizione piano editoriale per nostra presenza social/app/sito (?)
  - Piano contenuti annuali
  - Modalità di alimentazione dei contenuti (Chat+ Forum ricorrente + Ipotesi newsletter)
- ✓ Ebook + white paper con approfondimenti dei partecipanti
- ✓ Identificazione stakeholders
- ✓ Identificazione e presa di contatto con Istituzioni competenti
- ✓ Regole di ingaggio e “regolamento “ della community
- ✓ App in grado di avviare networking interno (profilo membri, esperienze).
- ✓ Identificazione pratiche da portare in azienda (es: antistress)
- ✓ Valorizzazione esperienze

Invece, a livello di piano di lavoro esterno:

- ✓ Replicare esperienze e modelli di successo sul territorio in cui la community è inserita: stimolare la comunità a perseguire la missione attraverso applicazioni concrete
- ✓ Condivisione delle esperienze (testimonianze esterne)
- ✓ Piano eventi: in quest'area hanno la funzione di disseminazione e di allargamento degli appartenenti alla community. Tenere sempre viva grazie alla condivisione delle esperienze all'esterno.
- ✓ Diffusione Ebook/white paper
- ✓ Valorizzazione esperienze (anche non interne alla community)
- ✓ Digital communication utilizzando piano editoriale (pagina linkedin? chat)
- ✓ Landing page con spazio blog per stabilizzare download articoli, ebook etc (?)

Questo progetto ha, quindi, secondo il gruppo l'obiettivo di rafforzare il posizionamento della Community di Wellbeing sia grazie al coinvolgimento degli Ambassador sia incrementando la penetrazione e diffusione pratiche di Wellbeing nel territorio e collettività. Possiamo riassumere tali scopi nei seguenti 5 punti:

1. Rafforzamento posizionamento community Wellbeing
2. Incremento proposizione di valore degli Ambassador sul territorio
3. Diffusione del nuovo brand/immagine sul territorio
4. Diffusione pratiche sul territorio
5. La stessa creazione della community in sé…e il suo efficace funzionamento

Networking Action plan

FASE 1

Definizione regole di ingaggio per funzionamento e l'ampliamento della community

Mappatura competenze degli ambassador per creare sinergie
Mappa dei network esistenti e dei networkers

Definizione **Piano dei contenuti** e individuazione prime pratiche well being e modelli da diffondere

Definizione funzionamento struttura

FASE 2

Assegnazione task/per gruppi lavoro con il coinvolgimento
Creazione gant. 6 mesi-12 mesi

Approvazione e validazione

Lancio app all'interno della community

Azione di mentoring per il completamento dei profili sulla app

FASE 3

Evento lancio della Community sul territorio

Output: ingaggio nuovi ambassador.

Raccolta nuove adesioni

Rilascio primi ebook sui temi elaborati dai gruppi di lavoro

FASE 4

Reunion alumni: 1 evento generale all'anno degli alumni di richiamo

Raccordi istituzionali

III PARTE

PERCORSO DI NETWORKING & COMMUNITY

di

Il punto di approdo del percorso di analisi e modellizzazione previsto dal progetto, come anticipato nell'introduzione di questo documento, è la realizzazione di un **percorso di Networking e Community.**

Un percorso di valorizzazione del networking come asset fondamentale per sensibilizzare non solo manager e imprenditori, ma anche rappresentanti delle Parti Sociali e degli Enti istituzionali e locali.

L'obiettivo finale è coinvolgere tali figure nell'ambito di una *nascente (web)-Community* che diventi un punto di riferimento fattivo e collaborativo anche nelle relazioni bilaterali sul tema.

Il *Network*, quindi, nasce con diversi obiettivi che possiamo sintetizzare nei seguenti punti:

- Fornire conoscenze, abilità e strategie fondamentali per valorizzare ed accrescere il proprio network off line e on line per un più avanzato e complessivo Wellbeing
- Valorizzare le potenzialità di Linkedin per generare riconoscibilità e nuove opportunità sulle buone prassi di Benessere organizzativo
- Identificare nuovi percorsi operativi abilitanti sul networking sia on line che off line, anche attraverso la costruzione di un efficace piano operativo

- Misurare e rafforzare il networking attraverso tabelle specifiche di allenamento che come project work
- **Creazione di una Community coesa e ingaggiante in cui proseguire le attività di networking anche attraverso un opportuno piano editoriale/operativo e l'individuazione degli Ambassador, testimonial per il raccordo con il mondo esterno/interno e per sviluppare nuove prassi**

Le 5 Milestones del Networking per una WELLBEING COMMUNITY sono:

- NETWORKING: contenuti base e strumenti
- METODOLOGIA BNET: gym e le tabelle di allenamento
- PROJECT WORK: per la creazione della Community
- NETWORKING DAY: presentazione progetti, share, ingaggio
- LANCIO WELLBEING COMMUNITY e APP: rafforzare community e raccordi esterni

NETWORK DAY – 30 MARZO 2023

Il NETWORKING DAY che si è svolto il 30 marzo 2023 è stato il momento «finale» di share, stimolo e condivisione delle progettualità sul networking con i principali stakeholder interni e con tutti gli Ambassador dei networking power team.

Durante tale evento si è ribadito come il percorso svolto ha avuto le seguenti caratteristiche:

- ✓ Vedere il Networking come sistema complesso dotato di specifiche proprietà
- ✓ Sbloccare il potenziale delle reti sociali che ci circondano anche valorizzando l'on line
- ✓ Cambiare mindset rispetto alla percezione della nostra rete (mappatura)
- ✓ Comprendere i nessi che legano le forze relazionali dando forza a dignità a legami deboli e dormienti (teoria dei sistemi di relazioni)
- ✓ Diventare abili tessitori dei fili invisibili relazionali che collegano le nostre vite attraverso il colloquio di Networking
- ✓ Comprendere come creare valore e ingaggio grazie alle reti producendo valore e benessere nell'ecosistema

Si è ribadito come le relazioni rappresentano una forma di capitale al pari di quello economico. In una crescente interconnessione tra persone, sistemi, saperi, società ed economie, l'influenza delle relazioni sarà sempre più rilevante anche per il nostro benessere.

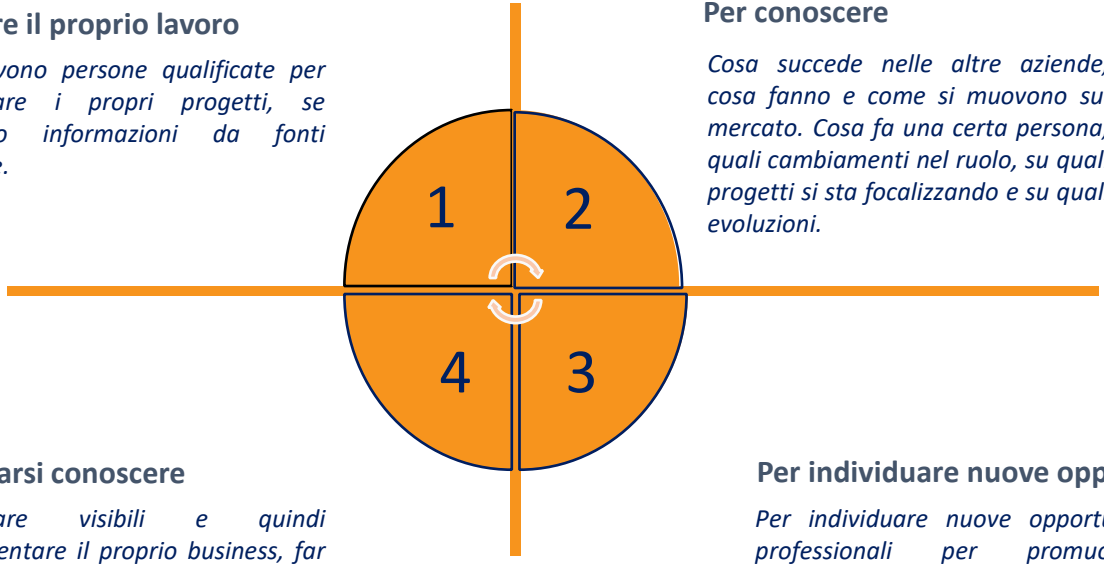
Tramite il seguente schema andiamo a vedere i 4 macroambiti di applicazione:

Per fare il proprio lavoro

Se servono persone qualificate per realizzare i propri progetti, se servono informazioni da fonti esperte.

Per conoscere

Cosa succede nelle altre aziende, cosa fanno e come si muovono sul mercato. Cosa fa una certa persona, quali cambiamenti nel ruolo, su quali progetti si sta focalizzando e su quali evoluzioni.



Per farsi conoscere

Diventare visibili e quindi incrementare il proprio business, far sapere cosa e come lo si fa, far parlare di sé.

Per individuare nuove opportunità

Per individuare nuove opportunità professionali per promuovere prodotti/servizi sul mercato di riferimento.

Si è evidenziato come la reputazione riguarda ognuno di noi in quanto nelle filiere professionali ognuno è valutato e «indicizzato» continuamente in base a diversi fattori:

- valore che riesce a trasmettere
- trust che crea/ispira nel mercato
- credibilità che gli viene attribuita dai suoi interlocutori e clienti
- referenze che riesce a costruire nel tempo
- partner di fiducia e valore di cui si circonda4

Networking significa, quindi, sviluppare e coltivare relazioni di valore attraverso cui dare supporto agli altri in ogni aspetto della loro vita professionale. Il «segreto» del networking è mettere la persona al centro (e non il proprio bisogno) creando benessere e ingaggio. Parole quali *dono, reciprocità, fiducia e creazione filiere di valore per la comunità/ecosistema in cui siamo inseriti diventano gli abilitatori di nuove forme di relazione.*

Lo scopo è creare anche uno «scambio anche emozionale» con il proprio interlocutore attraverso il valore generato per generare benessere.

Un primo strumento già presente è quello di LinkedIn. E' stato creato un gruppo con lo scopo di:

- creare un network di contatti a noi favorevoli
- sviluppare il nostro business
- trovare nuovi partner sviluppare la vostra rete
- veicolare un messaggio marketing
- assumere persone appartenenti a uno specifico gruppo
- veicolare e rafforzare il proprio brand personale
- veicolare e rafforzare il proprio brand aziendale
- condividere informazioni con la propria rete
- acquisire informazioni rispetto ad un mercato/interlocutore
- creare gruppi di discussione/creare la propria community di riferimento
- formarsi/farsi ispirare
- seguire i trend
- seguire una persona

LinkedIn è il più potente Crm professionale a livello mondo, le relazioni non si perdono ma si rinnovano e si è sottolineato come si possiamo mantenere attive nel radar persone di valore e rinnovare il legame fiduciario attraverso i contenuti postati.

Per entrare in Routin Social è stato sottolineato come sia importante:

- Definire i contenuti da pubblicare
- Mettere in calendario del tempo per linkedin
- Definire quanti post pubblicare periodicamente
- Documentare le attività facendo riferimento a eventuali siti ufficiali
- Preparare i post collegandoli ai contenuti e posizionamento che si vuole raggiungere
- Ingaggiare i contatti
- Mantenere la frequenza evitando un'eccessiva esposizione
- Predisporre un sistema di misurazione delle performance sfruttando gli indicatori di LinkedIn (es. numero contatti generati, citazioni, visualizzazioni, offerte ecc.)

Per una «well being tribe» si è sottolineato come sia importante:

- Proteggere la rete: dedicare tempo, scambiare informazioni e consigli
- Far crescere e mantenere la rete con l'economica del dono/sostegno e condivisione
- Creare connessioni tra le persone per cui ognuno trova ciò di cui ha bisogno
- Condividere esperienze, iniziative ed emozioni
- Raccontare modelli/storie di ingaggio e di valore attivando gli ambassador per far crescere la comunità.
- Gestire in dual mode la propria tribe, analogica e digitale e nutrirla con rinnovati stimoli anche attraverso strumenti ad hoc (app)

IV PARTE

APP

di

App Filum per Bnet2connect ha l'obiettivo di favorire e mantenere attive le relazioni tra i partecipanti anche grazie alla condivisione e tracciatura del sapere. E' il social network dove si condivide l'intelligenza.

FILUM condensa diligentemente ogni informazione in gruppi che sincronizzano tutte le informazioni di valore dell'utente. Indipendentemente che l'informazione sia generata in FILUM o convogliata da altri strumenti esterni (WhatsApp, Telegram, Instagram, E -mail, CRMs) … Gli utenti non devono più cercare in 10 posti diversi (e -mail, WhatsApp, etc…) per trovare un' informazione importante .

FILUM consente di Tracciare, (ri)Accedere & Trasformare in profitto l'Experienza, in qualsiasi momento e situazione.
Aggrega le star in base a "fili" settati dallo user. Il filum è un macrocontenitore dove posso decidere di convogliare più star come ad esempio Famiglia, Business, Apprendimento, Sport, Viaggi, Documenti Important, Suggerimenti, … Si tratta delle TUE info, quelle che TU hai chiesto a FILUM di tracciare.

Traccia senza sforzo.

Crea una Star: tagga qualsiasi appunto, foto, video, messaggio vocale, file, oggetto con una o più parole chiave.
Prendere note è una cosa del passato.
La possibilità di **permettersi di dimenticare.**

Richiama senza stress.

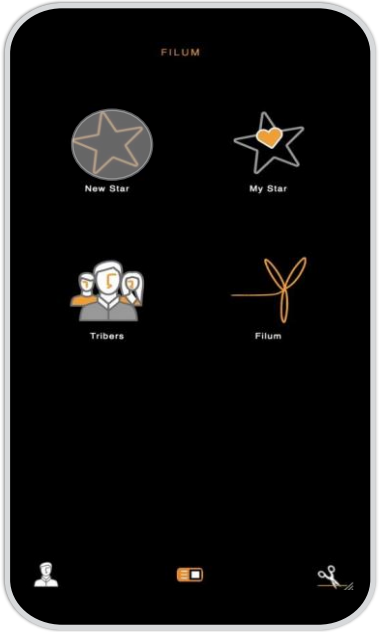
Richiama / recupera / ritrova le Star combinando quante parole chiave si desidera.
Nessuna terza parte o Artificial Intelligence accede ai Tuoi dati.
Facile, Semplice, Immediato, Efficace, Potente, di Valore … **Privato**.

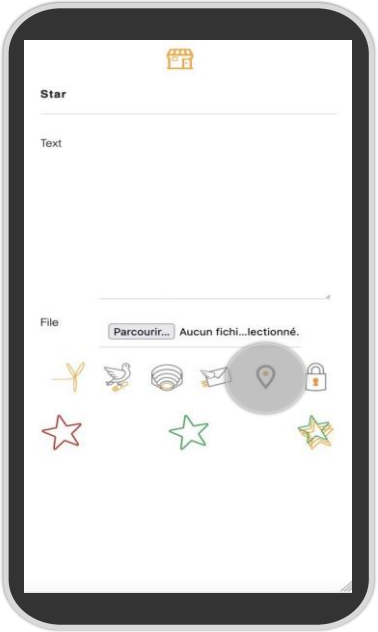
Connetti senza limiti.

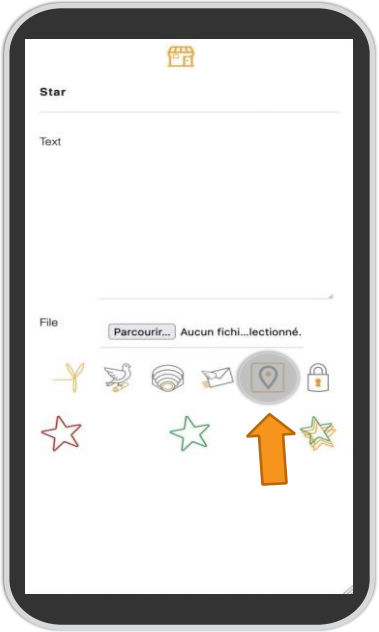
FILUM aggrega le star in base **a "fili" settati dallo user.**
Famiglia, Business, Apprendimento, Sport, Viaggi, Documenti Importanti, Suggerimenti, … Si tratta delle **TUE info**, quelle che TU hai chiesto a FILUM di tracciare.

Condividi e cresci in gruppo.

Espandi il Tuo network di valore.
Esempi: passa le aspettative di un cliente ad un collega; trasmetti i dettagli dell'avvocato più adatto al gruppo di lavoro; condividi la Tua Esperienza più adatta a qualsiasi nuova sfida. Sperimenta una crescita collettiva senza fine e con un tangibile **arricchimento reciproco.**


FILUM
New Star
My Star
Tribers
Filum


Star
Text
File
Parcourir...
Aucun fichi...lectionné.


Star
Text
File
Parcourir...
Aucun fichi...lectionné.

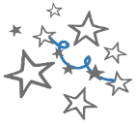
La Soluzione

FILUM

consente ad ogni individuo di tracciare

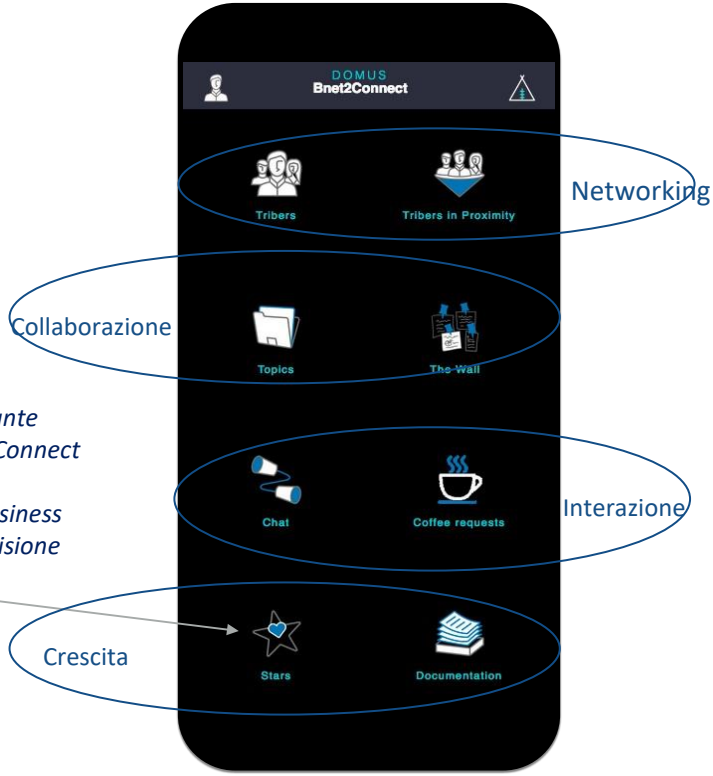
- ✓ *le informazioni importanti*
- ✓ *Le idee originali*
- ✓ *I progetti vincenti*
- ✓ *I pensieri creativi*
- ✓ *Le soluzioni efficaci*

consolidandole nella propria
Esperienza
Ri - accessibile sempre ed ovunque,
Utilizzabile (e vendibile)
Al momento giusto per sé e
Per gli altri



FILUM

È la parte integrante della App Bnet2Connect che ne esalta le opportunità di Business grazie alla condivisione delle esperienze



V PARTE

Evento Finale

di

L’evento finale si terrà il 18 Aprile 2023 e sarà organizzato direttamente dalle Parti Sociali con il supporto operativo di Unindustria Perform, in quanto attività principalmente istituzionale che prevederà la presenza di Fondirigenti.

Grazie a tutti gli enti che hanno partecipato all’iniziativa e al supporto durante le diverse fasi del progetto, di Federmanager Academy, *l’evento finale* ripercorrerà le principali tappe del percorso, presenterà la Community e le attività che si vogliono intraprendere nei prossimi mesi.

Si andranno a ribadire gli obiettivi della Community e il ruolo fondamentale degli Ambassador all’interno di essa.

Attraverso il Network e l’utilizzo degli strumenti Filium e Bnet2connect, presentati anche durante il Network Day del 30 marzo 2023, sarà sempre più importante condividere e trasmettere all’esterno i valori e i principi della Community per far sì che diventi un punto di riferimento per i manager del futuro e non solo.