

II COMITATO SCIENTIFICO ASCOLTO E ANALISI PER LA CRESCITA SOSTENIBILE

RISULTATI QUALI-QUANTITATIVI SPERIMENTAZIONE AZIENDE LIGURI



LA PARTENZA A OTTOBRE 2021

Una **crisi** in atto nella cultura organizzativa piramidale e negli stili manageriali tradizionali con crescente **malessere e demotivazione al lavoro**

L'urgenza di **"ripartire"** dal Benessere Organizzativo per sostenere il sistema, le persone e le relazioni, fotografando la complessità delle **dimensioni interconnesse** (cultura e valori, bisogni e clima, salute e sicurezza, autonomia e realizzazione, leadership, fiducia, ingaggio, motivazione, potenziale, collaborazione.....) e possibili **nuove metriche** per correlare Business e Benessere.

Manager Solution Liguria ha portato all'attenzione di **Fondirigenti** il tema critico ed urgente del B.O. ottenendo l'incarico alla sperimentazione

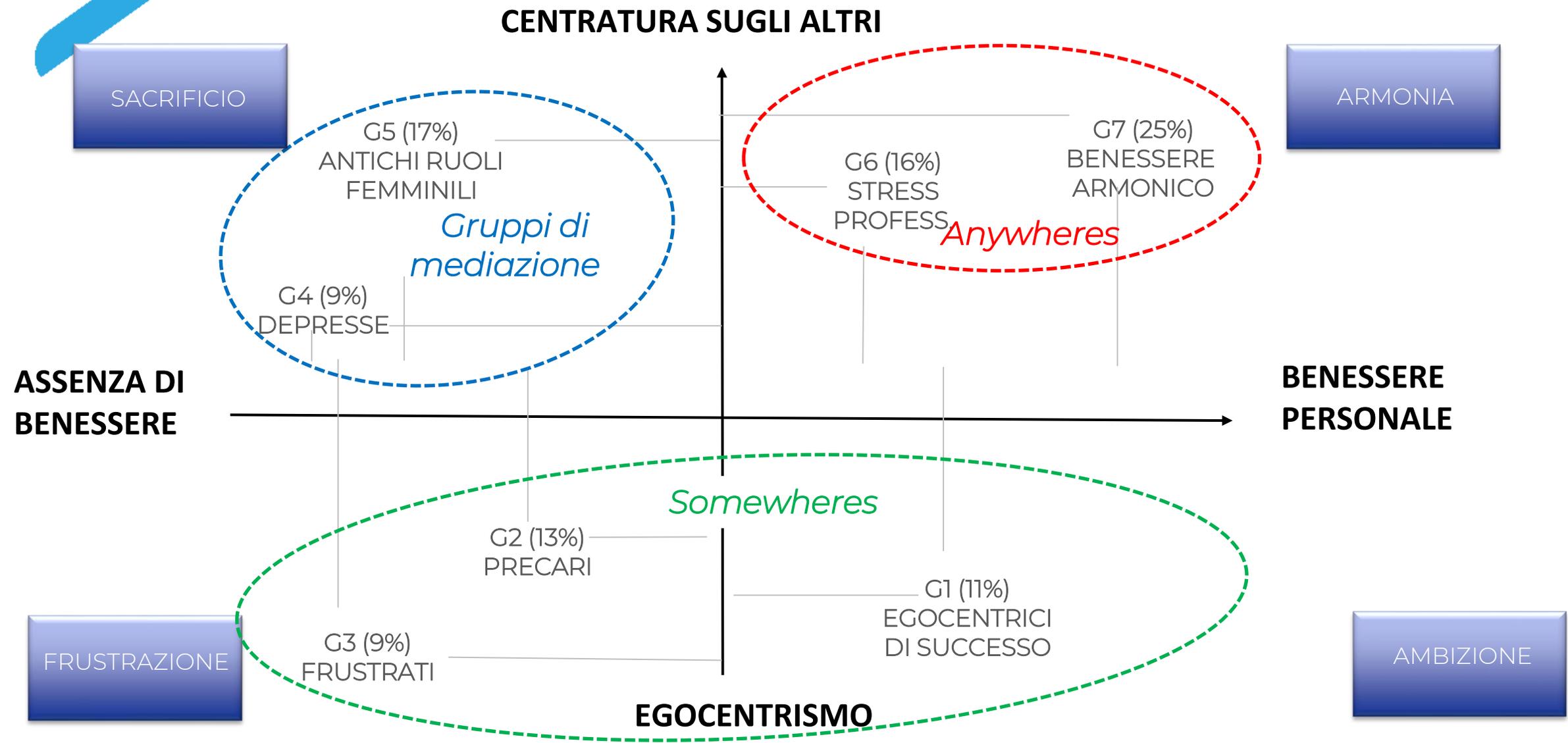
ALCUNE CORNICI DI SENSO....

Per l'**OMS** “la salute è lo stato fisico, mentale, emotivo, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società” (5B)

Per il **MIUR** “il benessere organizzativo è la capacità di una organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di chi opera al suo interno”.

- **Soddisfazione:** è relativa ai **bisogni di base** come necessità fisiologiche, remunerazione per il mantenimento, pagamenti regolari, sicurezza...
- **Benessere:** va oltre la soddisfazione includendo i **bisogni evolutivi** del contesto nelle sue parti e nel suo insieme, un sistema in crescita che realizza un obiettivo (scopo) comune e sta bene (felice) insieme

GLI STILI DEL BENESSERE IN GRANDI AREE



LA CRISI: ALCUNI DATI PRE PANDEMIA...

IL 50-70% DEI PROGETTI DI CHANGE FALLISCE O NON PORTA I RISULTATI ATTESI!

85% E' DEMOTIVATO

I MANAGER SI VEDONO
GENEROSI E APERTI (90%)



90% LASCIA IL CAPO NON L'AZIENDA

PER I COLLABORATORI
NON E' VERO (40%)

SCARSA COLLABORAZIONE AL VERTICE

+ 50% DEI MANAGER NON HA FIDUCIA

POCA TRASPARENZA



INCAPACITA' DI VALORIZZARE

31% HA PERSO SENSO E IL 37% CONNESSIONE

+ 50% DEI MANAGER VUOLE CONTROLLARE



ATTRAVERSO LA PANDEMIA: INSIGHTS 2021- 2022!

- **Ricerca linkedin future of work sullo Smart Working:** 

Preferenze di modello: 47% ibrido, 30% sede, 23% casa, differenti aspettative!

- **Ricerca BVA-DOXA:** 

Il 50% dei lavoratori soffre di insonnia, stress e sfinimento. Il 50% dei giovani lascia il lavoro e più del 30% lamenta malessere. Il 92% chiede che la propria azienda li aiuti per rigenerare benessere. Per il 42% le iniziative promosse sono inefficaci, i veri bisogni sono ignorati o sottovalutati. Il 73% preferisce per un nuovo lavoro una azienda che si prende cura delle persone.

- **Un fenomeno crescente: Great Resignation- Big Quit – YOLO Style**

A testimoniare l'abbassamento della tolleranza con una vita che non rende felici a partire dalla dimensione lavorativa, si ricerca nuovo senso e una azienda più umana che veda le persone oltre la business card.

THE MILLENNIUM PROJECT TEAM

FOCUS 1: Il benessere personale e dell'ambiente di lavoro

Generare luoghi di lavoro sani, resilienti, a basso livello di stress in cui si alimenta energia, si sviluppa cultura di fiducia, ascolto e cura

FOCUS 2: Re-inventarsi e re-inventare le organizzazioni

Sostenere luoghi di lavoro aperti alla conoscenza, alla condivisione di competenze, all'apprendimento continuo

FOCUS 3: Lettura della longevità individuale nel quadro produttivo

Accogliere le diverse esigenze di 5 generazioni e sviluppare strategie di active ageing

FOCUS 4: La diminuzione della forbice di distribuzione di ricchezza

Riflettere su nuove forme di economia e lavoro più eque, inclusive e sostenibili



Dieci anni di lenti progressi...!



L'ONU invita a misurare la felicità dei popoli come parametro per guidare le politiche pubbliche, nella consapevolezza che **la felicità (oltre il benessere!) è la giusta misura del progresso sociale**: il PIL non basta!



World Happiness Report (Gallup World Poll su 156 paesi)
Agenda 2030 e i 17 SDG's per trasformare lo sviluppo economico-sociale.
Linee guida del GRI per il bilancio di sostenibilità e il **valore delle aziende**



Nuova architettura ISO integrata: introduce analisi di contesto, cultura, leadership, relazioni e nascono le nuove certificazioni ESG



Crescono le certificazioni **B-Corps (Profit and Purpose)** "to accelerate a global **culture shift** to redefine success in business"



Nascono le **Società Benefit (for Profit + for Benefit)**: una nuova forma giuridica al servizio dell'impatto sociale dell'attività di impresa



Cabina di regia Benessere Italia per le politiche del benessere e la valutazione della **qualità della vita dei cittadini**



LA SPERIMENTAZIONE: OBIETTIVI

- ❖ **Produrre un questionario e una modellizzazione**
affinchè le Aziende possano valutare il proprio posizionamento rispetto al B.O.
- ❖ **Raccogliere dati per** creare reportistiche quali-quantitative
 - Correlare** soddisfazione, benessere, felicità al lavoro;
 - Analizzare** la dimensione individuale, relazionale, organizzativa;
 - Mappare** il livello di consapevolezza, percepito e agito, sul tema;
 - Far emergere** resistenze ed ostacoli, competenze e abilità per la realizzazione;
 - Stimolare** la creazione di nuove metriche e buone pratiche;
 - Agevolare** ascolto e condivisione tra i livelli organizzativi;
 - Proporre** una bussola KISS di miglioramento e una roadmap evolutiva

- Creazione del **questionario**, elaborato dal CS + CT

Quattro dimensioni interconnesse:

Strategia, Cultura, Leadership, Processi e Pratiche

- **Raccolta dati:**

Fase Leadership Team- top down attraverso una intervista facilitata ad un gruppo selezionato di rappresentanti della governance delle aziende aderenti (imprenditori, dirigenti, manager)

Fase Estensiva – bottom up (opzionale) attraverso la compilazione, in modalità anonima, della survey in piattaforma da parte di un gruppo di collaboratori (cluster pilota rappresentativo della popolazione)

MODELLIZZAZIONE E ROADMAP EVOLUTIVA

- **0-20** livello di benessere organizzativo **critico**:
l'azienda **non risulta sensibile** rispetto al B.O.
- **21-40** livello di benessere organizzativo **carente**:
si rileva una **bassa sensibilità** dell'azienda rispetto al B.O.
- **41-60** livello di benessere organizzativo **insufficiente**:
si rileva una **limitata sensibilità** dell'azienda rispetto al B.O.
- **61-80** livello di benessere organizzativo **adeguato**:
si rileva una **buona sensibilità** dell'azienda rispetto al B.O.
- **81-100** livello di benessere organizzativo **elevato**:
si rileva una **sensibilità molto buona** dell'azienda rispetto al B.O.

	Totamente in Disaccordo	In disaccordo	Leggermente in disaccordo	Leggermente in accordo	In accordo	Totamente d'accordo
Nel mio lavoro posso aumentare le mie competenze e il mio livello di responsabilità						
Nel mio lavoro gli obiettivi sono definiti chiaramente						
I piani di crescita dei/delle dipendenti sono chiari e condivisi						
Sono in grado di raggiungere gli obiettivi del mio ruolo						
Nella mia azienda la comunicazione interna è efficace						
Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di tecnologie e strumenti tecnologici						
Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di modalità di comunicazione a distanza						
Mi capita di ricevere e inviare mail al di fuori dell'orario di lavoro						
Nella mia organizzazione esistono indicatori di performance collegati al benessere						

<p>81-100 Livello di benessere organizzativo elevato: si rileva un'elevata sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. Il continuo presidio di quanto analizzato consentirà di mantenere agli standard attuali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di mantenere un presidio costante della sezione in esame, e, se possibile, di potenziare le altre sezioni che hanno mostrato i valori inferiori a questa per elevare ulteriormente il livello generale di benessere.</p>
<p>61-80 Livello di benessere organizzativo adeguato: risulta una sufficiente sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. L'aumento di attenzione rispetto alle dimensioni analizzate può avere un impatto positivo nel migliorare ulteriormente alcune dimensioni quali la salute dei/delle dipendenti, le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di attivarsi per migliorare gli elementi che hanno mostrato i valori più bassi per aumentare ulteriormente il livello generale di benessere.</p>
<p>41-60 Livello di benessere organizzativo insufficiente: risulta una discreta sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. L'aumento di attenzione può incrementare la salute dei/delle dipendenti (minor stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima sulle maggiori criticità per limitare le potenziali conseguenze su/sulle dipendenti e sull'organizzazione.</p>
<p>21-40 Livello di benessere organizzativo carente: si rileva una bassa sensibilità dell'azienda rispetto al benessere organizzativo. La scarsa attenzione ai punti qui trattati può avere un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire quanto prima a partire dagli elementi più critici per limitare le potenziali conseguenze su/sulle dipendenti e sull'organizzazione.</p>
<p>0-20 Livello di benessere organizzativo critico: l'azienda non risulta sensibile rispetto al benessere organizzativo. La mancata attenzione avrà un impatto negativo a diversi livelli quali la salute dei/delle dipendenti (stress, turnover, ecc.), le performance e l'efficacia organizzativa, l'attrattività dell'azienda rispetto all'esterno. Si consiglia di intervenire urgentemente a partire dagli elementi più critici per limitare le potenziali conseguenze su/sulle dipendenti e sull'organizzazione.</p>

COMITATO TECNICO

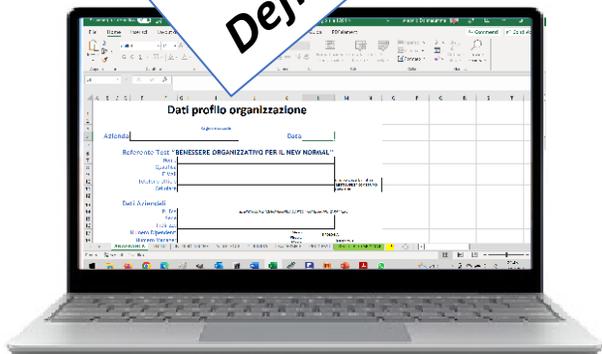


**Questionario Benessere Organizzativo
Definizione modellistica e requisiti reportistica**

IL SOFTWARE E LA PIATTAFORMA

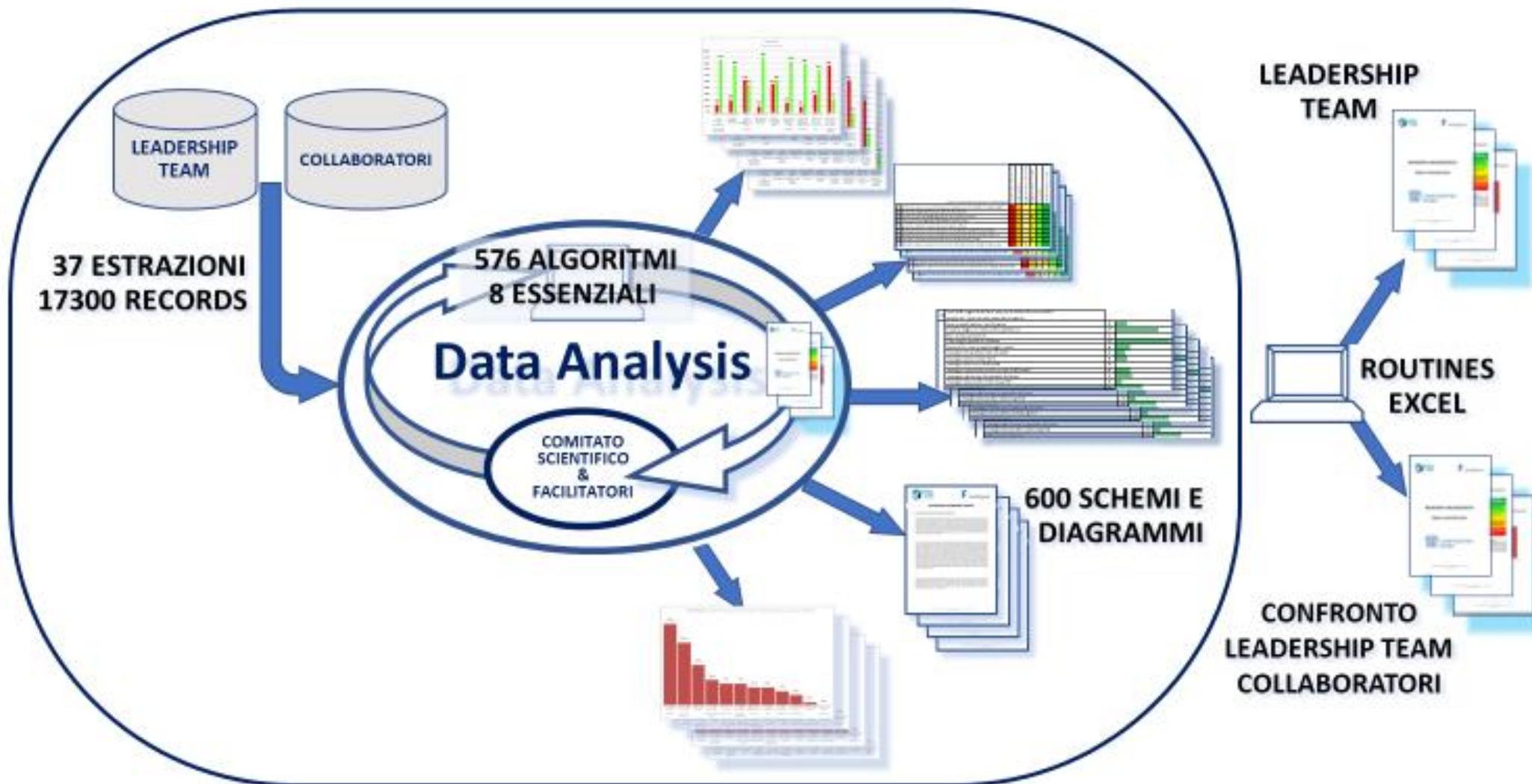


DIH
Digital Innovation Hub
LIGURIA



PDF editabile quale supporto per il Manager facilitatore dopo l'intervista facilitata al leadership team, supporto in grado di generare, all'atto dell'inserimento dei dati, l'output con la valutazione del posizionamento dell'Azienda.

COMITATO TECNICO



ALCUNE PREMESSE PER L'ANALISI DEI DATI

LE AZIENDE IN SPERIMENTAZIONE



29 AZIENDE E 247 QUESTIONARI

FASE1: 29 LEADERSHIP TEAM- AUTOVALUTAZIONE

UN TERZO DEI L.T. IN FASE 2 ESTENSIVA

FASE 2: 10 CLUSTER DI COLLABORATORI- ETEROVALUTAZIONE

SEDE OPERATIVA			
GENOVA	IMPERIA	LA SPEZIA	SAVONA
54%	18%	10%	18%

FATTURATO		
FINO A 10 MIO	FINO A 50 MIO	OLTRE 50 MIO
31%	27%	42%

TIPOLOGIA		
PICCOLA	MEDIA	GRANDE
35%	45%	20%

RICERCA DI KANEMAN

ABBONDANCE SINGULARITY UNIVERSITY

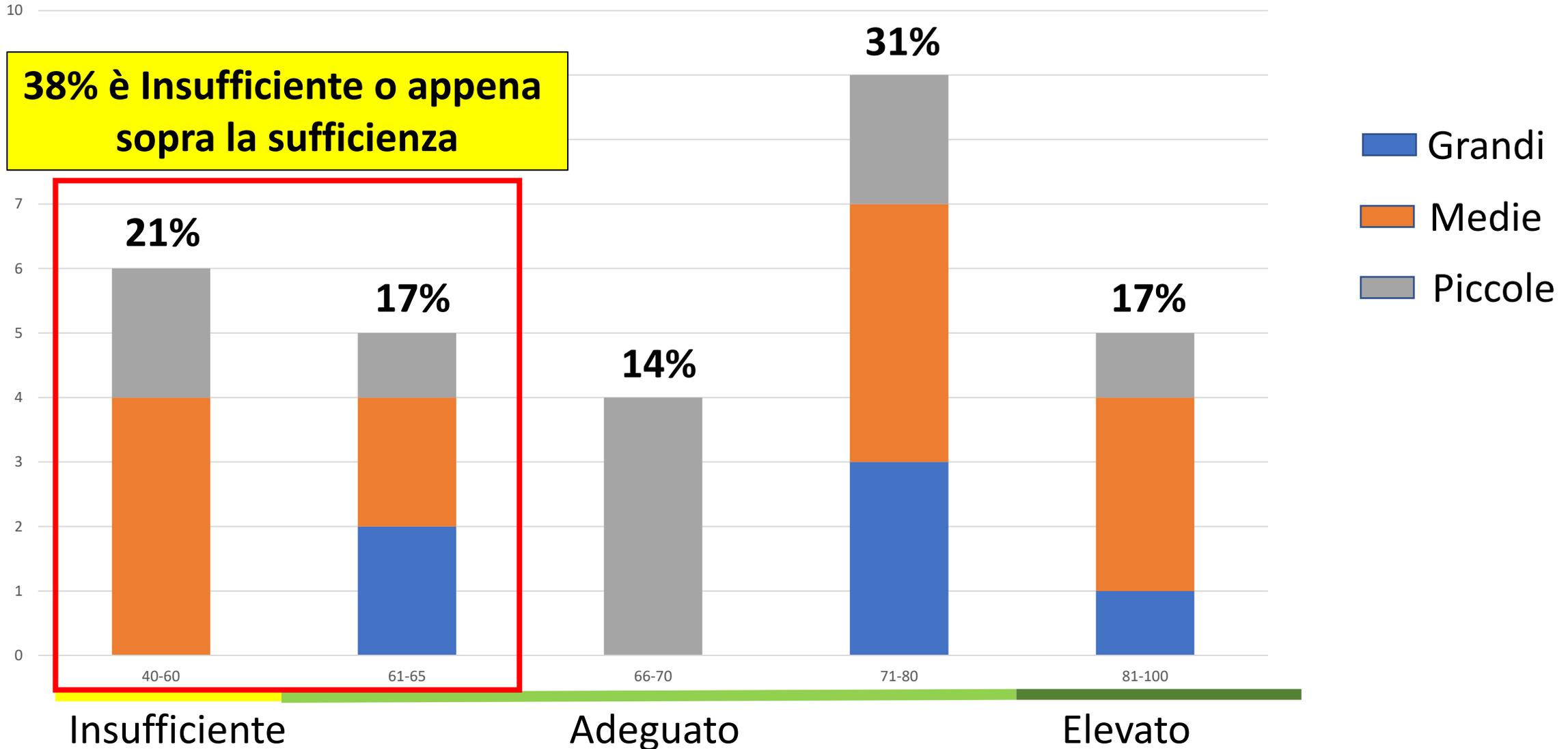
- Auto-valutazione: Momento verità e cambio di prospettiva
- Etero-valutazione:mi apro alla vulnerabilità? Al feedback? Al punto cieco?

Illusione cognitiva.....dall'alto e dal basso!

- ❖ **Giustifico** le mie azioni sulle buone intenzioni...non volevo ma...scusa se...
- ❖ **Giudico** gli altri sui loro comportamenti ...non è vero che...tu sempre....
- Tendiamo a sovrastimare** la nostra capacità l'ego ci fa essere più ottimisti con noi stessi
- Tendiamo a sottostimare** le risorse degli altri e non vedere dove c'è diversità

NON E' UNA QUESTIONE DI DIMENSIONE!

.....ma di scelta coerente che connette le 4 dimensioni!



La voce di leadership team per il B.O.

quello che vedete nella vostra azienda come dirigenti responsabili della governance, non punto di vista personale né di manager del singolo team

La voce dei collaboratori per il B.O.

quello che vedete come dipendenti al lavoro e nel lavoro nella vostra azienda

Le risposte della quantitativa si posizionano **su 6 livelli**

Abbiamo **evitato il neutro**...Ponzio Pilato:

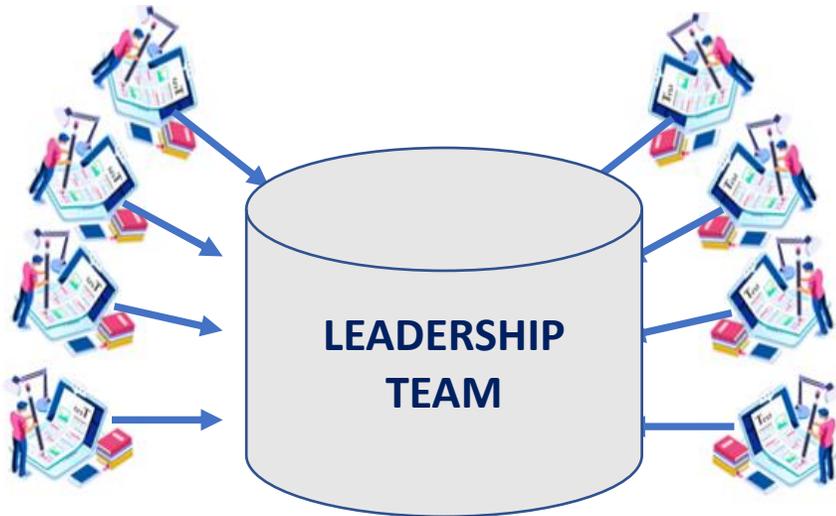
A. Totalmente in disaccordo, in disaccordo, lievemente in disaccordo

B. Lievemente in accordo, in accordo, totalmente in accordo

	Totalmente in disaccordo	In disaccordo	Lievemente in disaccordo	Lievemente in accordo	In accordo	Totalmente in accordo
Nel mio lavoro posso aumentare le mie competenze e il mio livello di responsabilità	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Nel mio lavoro gli obiettivi sono definiti chiaramente	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
I piani di crescita dei/delle dipendenti sono chiari e condivisi	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Sono in grado di raggiungere gli obiettivi del mio ruolo	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Nella mia azienda la comunicazione interna è efficace	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di tecnologie e strumenti tecnologici	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Nel mio lavoro c'è un utilizzo adeguato di modalità di comunicazione a distanza	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Mi capita di ricevere e inviare mail al di fuori dell'orario di lavoro	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green
Nella mia organizzazione esistono indicatori di performance collegati al benessere	Red	Orange	Yellow	Light Green	Green	Dark Green

Vedremo nel seguito accorpate le **concentrazioni** di A e di B ed evidenziate le Percentuali di LT che rilevano **criticità e punti di attenzione ricorrenti**

VOCE AI LEADERSHIP TEAM LA VISIONE DALL'ALTO!



I 29 LEADERSHIP TEAMS
*Interviste a gruppi di 3-8 manager
in presenza e facilitate*



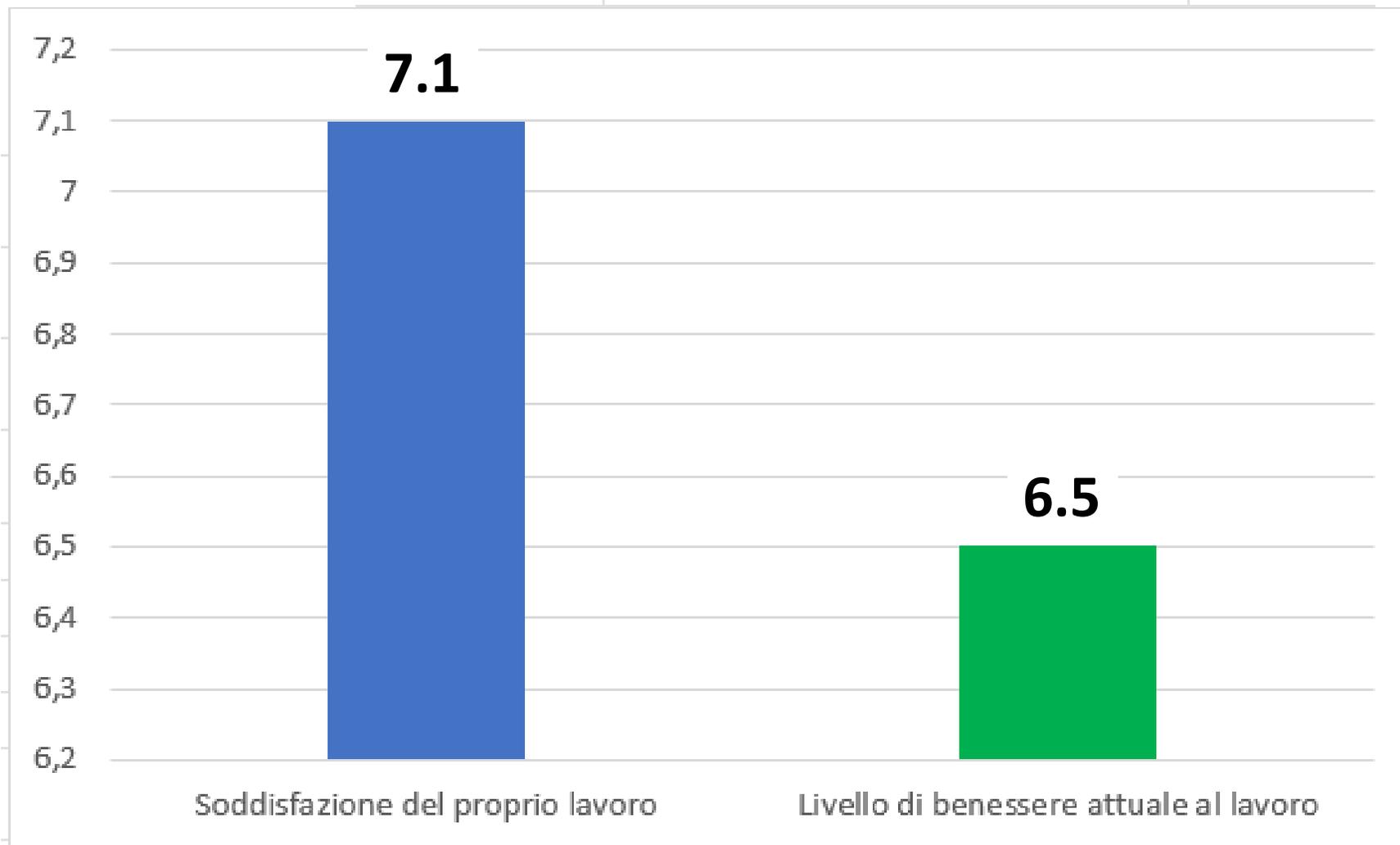
IL BENESSERE E' QUESTIONE DI GOVERNANCE!

Tutti (... non solo la funzione HR) dichiarano e dimostrano nelle risposte stesse un **forte interesse** ed attenzione all'argomento.

Nei LT delle aziende intervistate sono emerse nette differenze di approccio e possibilità di intervento per il B.O. spesso correlate alla governance societaria, non tanto alle dimensioni ma all'appartenenza ad un Gruppo che amplifica la **"dipendenza decisionale"**.

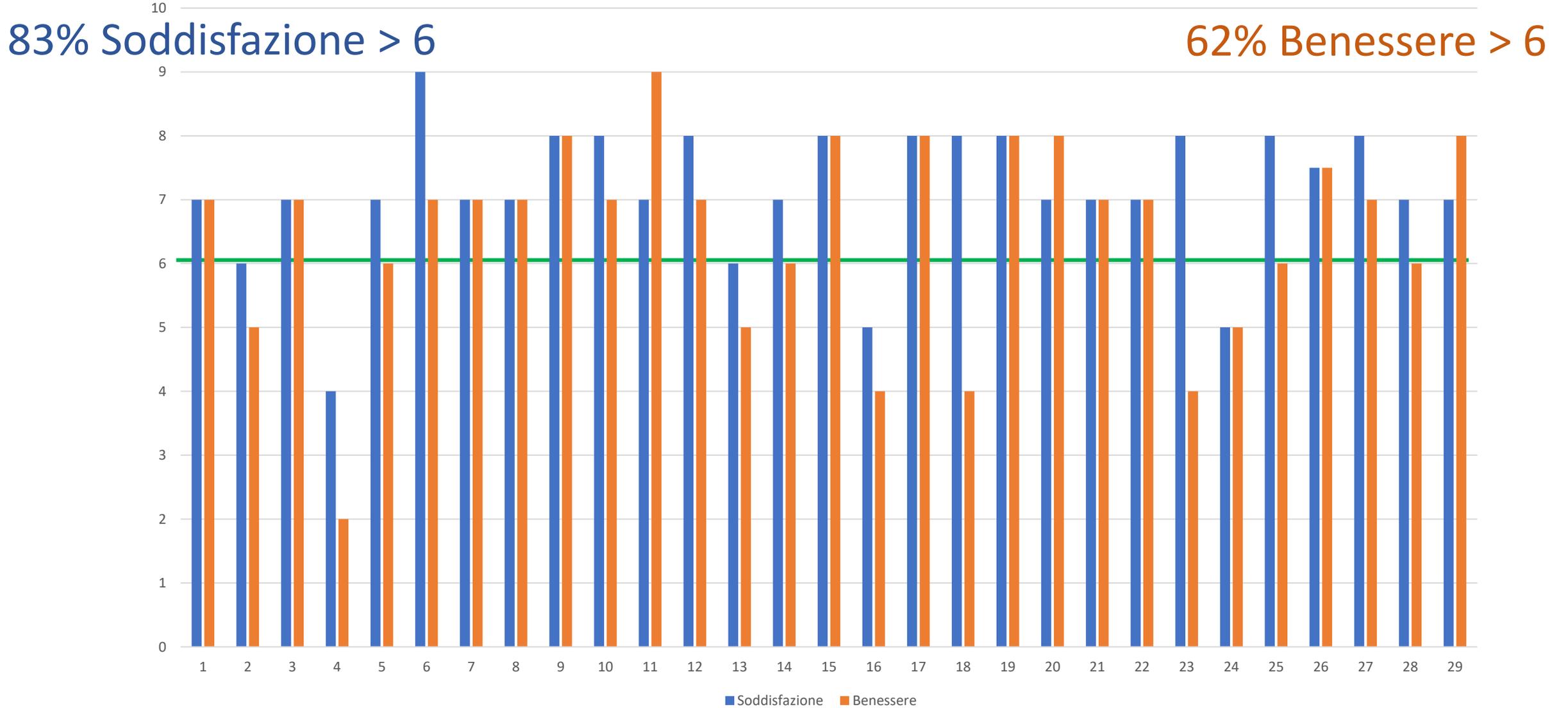
- Le **aziende a conduzione familiare** fanno emergere minori competenze e strutturazione ma maggiore autonomia e capacità decisionale
- I **manager di Gruppi nazionali o multinazionali** fanno emergere un senso di "impotenza" o "limitazione" nelle decisioni

LEADERSHIP TEAM – VISTA GLOBALE



- ❑ Soddisfazione e welfare principale focus dell'organizzazione
- ❑ Presa di coscienza che il benessere è importante e può migliorare

LEADERSHIP TEAM – VISTA GLOBALE



☐ Ogni azienda con il suo percorso

81-100 Livello benessere organizzativo elevato	
75.80	LEADERSHIP (75)
70-74	<u>PROCESSI E PRATICHE (70)</u>
65-69	CULTURA (68)
61-64	STRATEGIA (63)
41-60 Livello benessere organizzativo insufficiente	
21-40 Livello benessere organizzativo carente	
00-20 Livello benessere organizzativo critico	

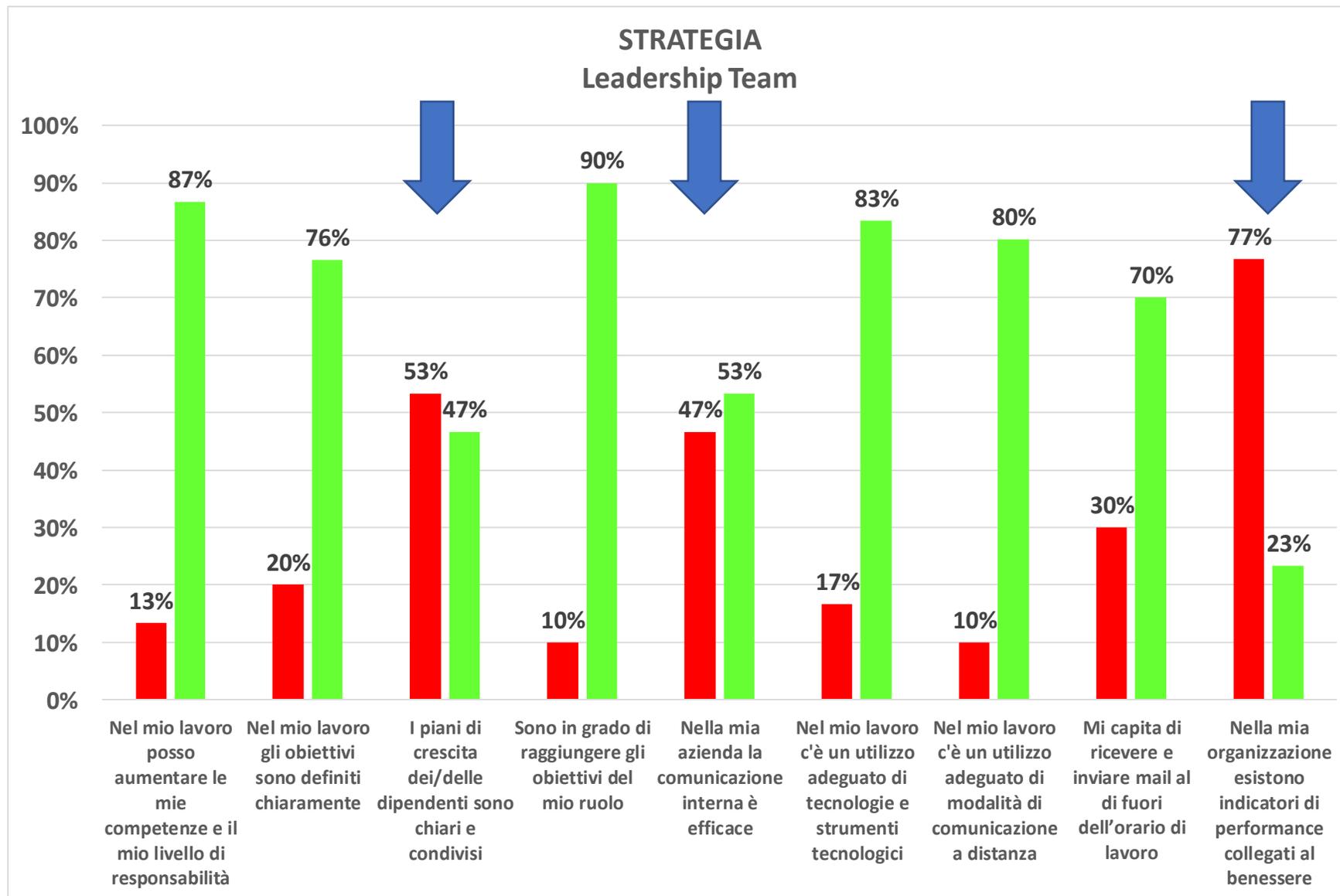
LEADERSHIP TEAM 69

- 1 Dimensione decisamente sopra media: Leadership
- 1 Dimensione decisamente sotto media: Strategia
- 2 Dimensioni intorno alla media: Processi e pratiche e Cultura

Piani di Crescita:
Non chiari e condivisi

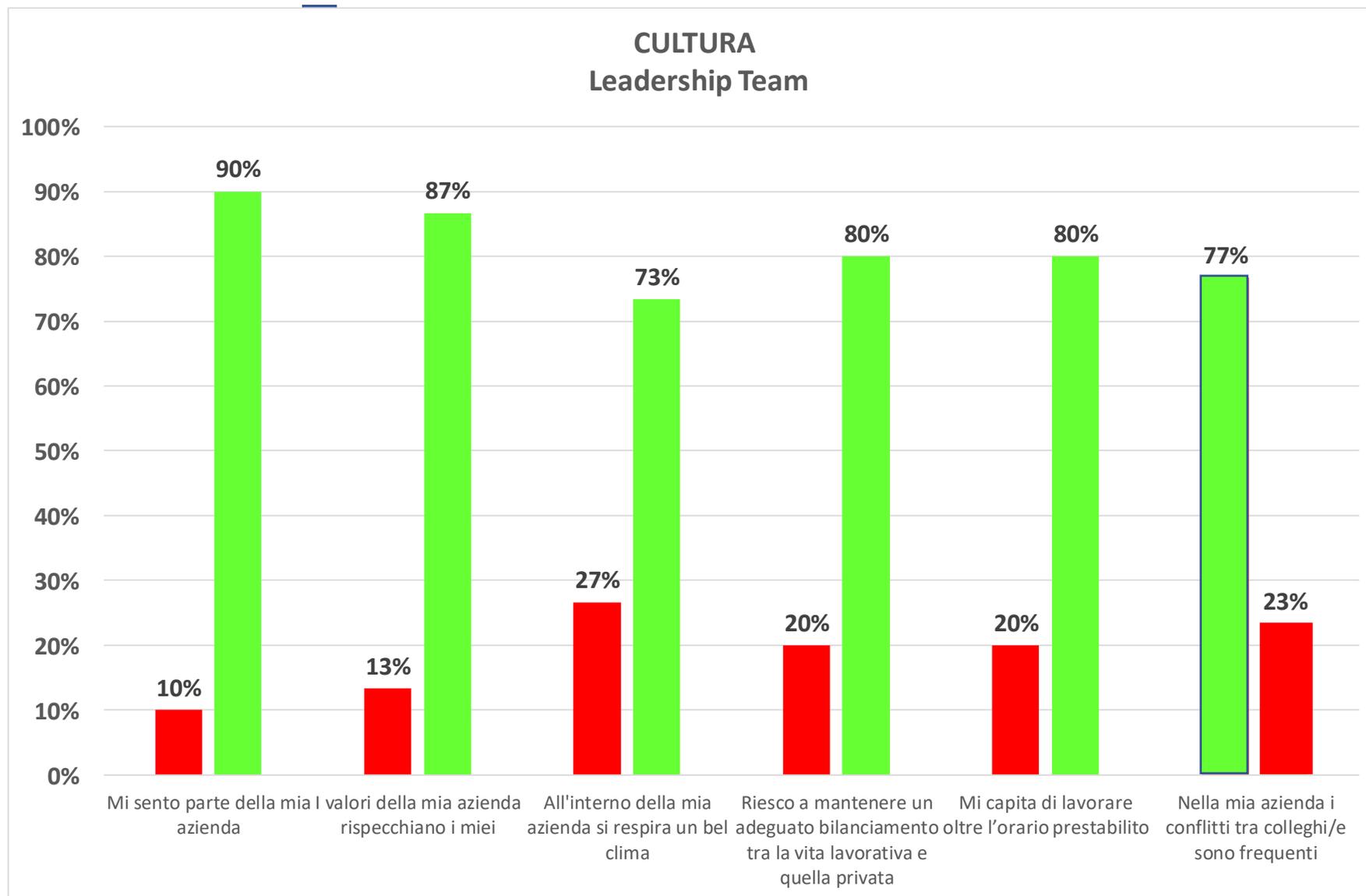
Comunicazione
Efficace:
Solo informazione
No condivisione

Non esistono KPI
benessere:
Non esiste strategia
e numeri da monitorare



Va tutto bene per almeno il 73%, ma...

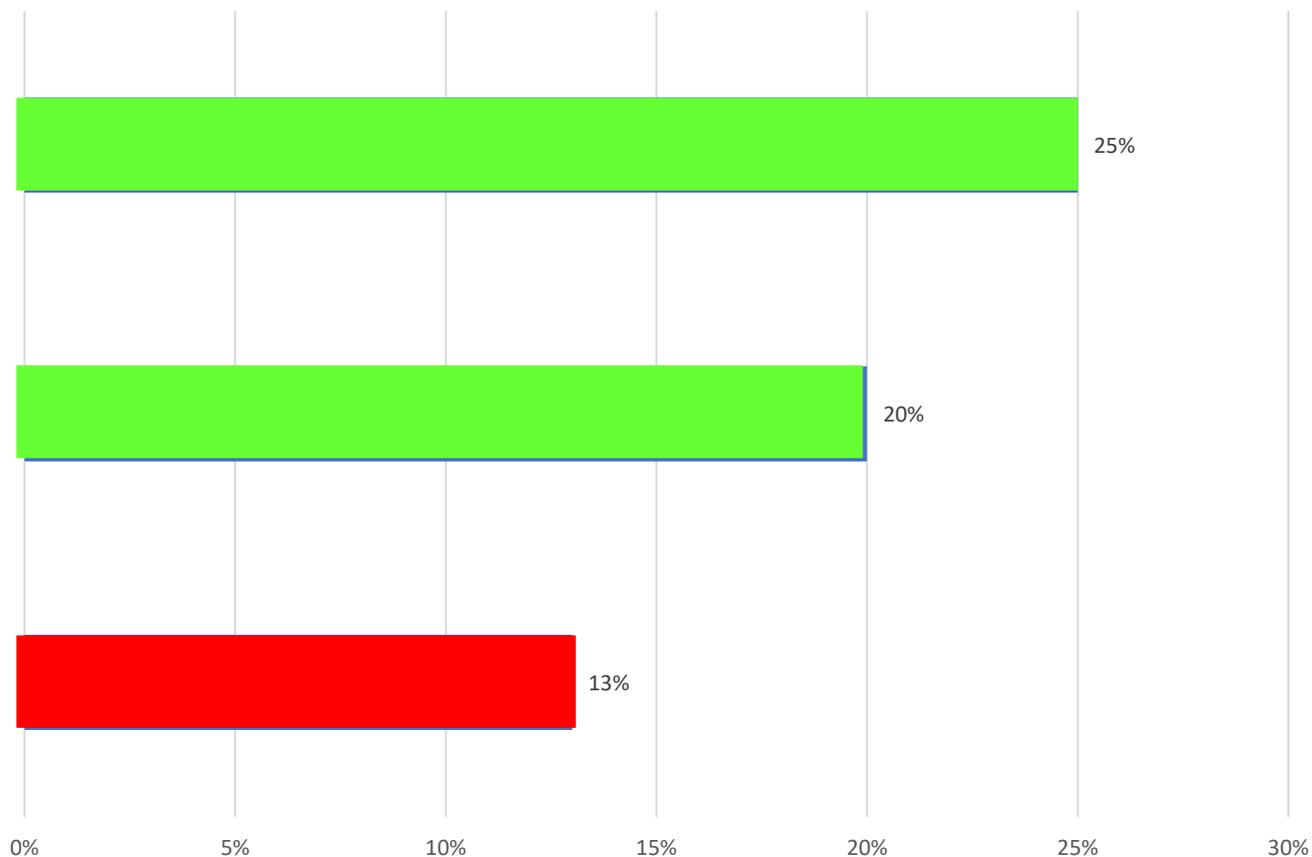
Work-Life Balance:
 Presenzialismo
 Mission impossible?
 Bel clima:
 Nella fretta...
 non respiriamo!
 Conflitti:
 Forse non li vediamo?
 Non li affrontiamo?



Si sta meglio quando si collabora

Si lavora meglio quando ci sono sorrisi

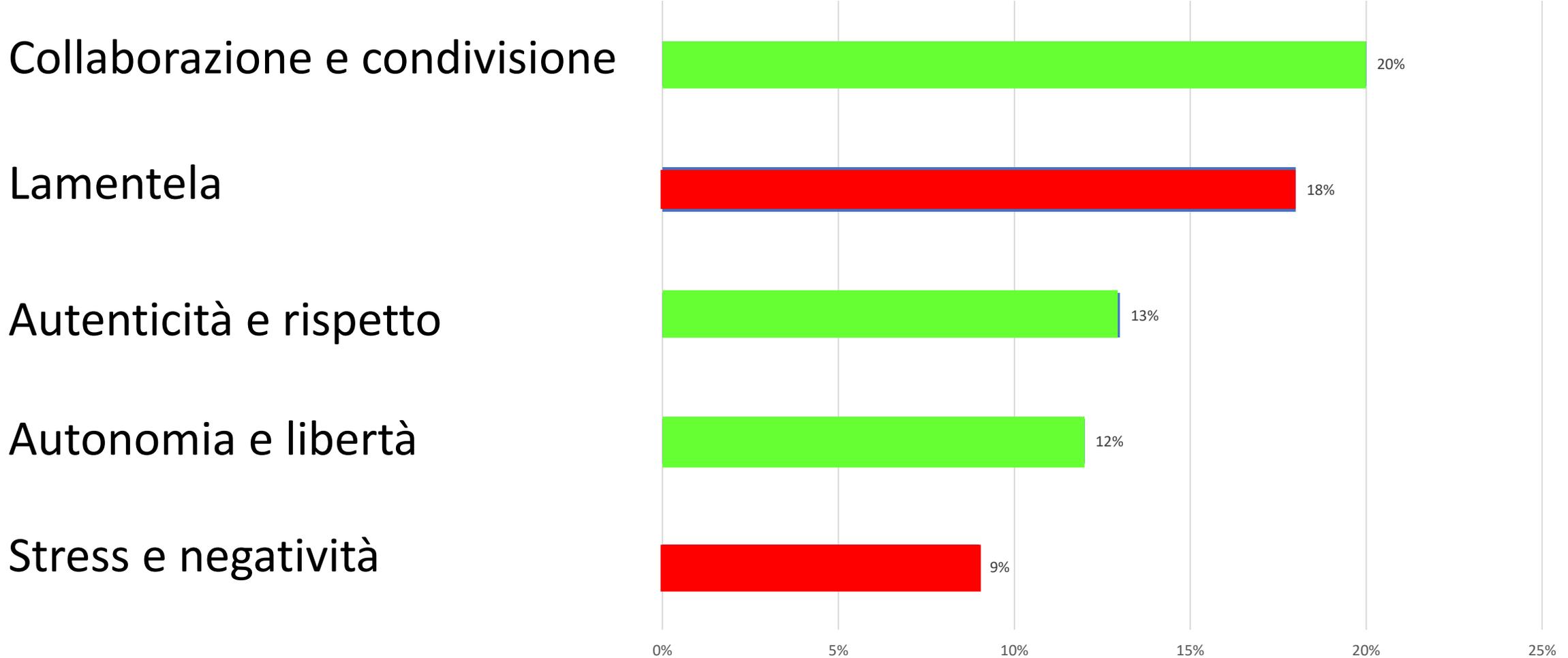
L'informazione è potere



- ❖ Crediamo che si lavori meglio collaborando e con sorrisi....
- ❖ ...ma permane la credenza che **l'informazione è ancora potere...**

POLARITA': LIMITI RICORRENTI

...VALORI CONDIVISI?



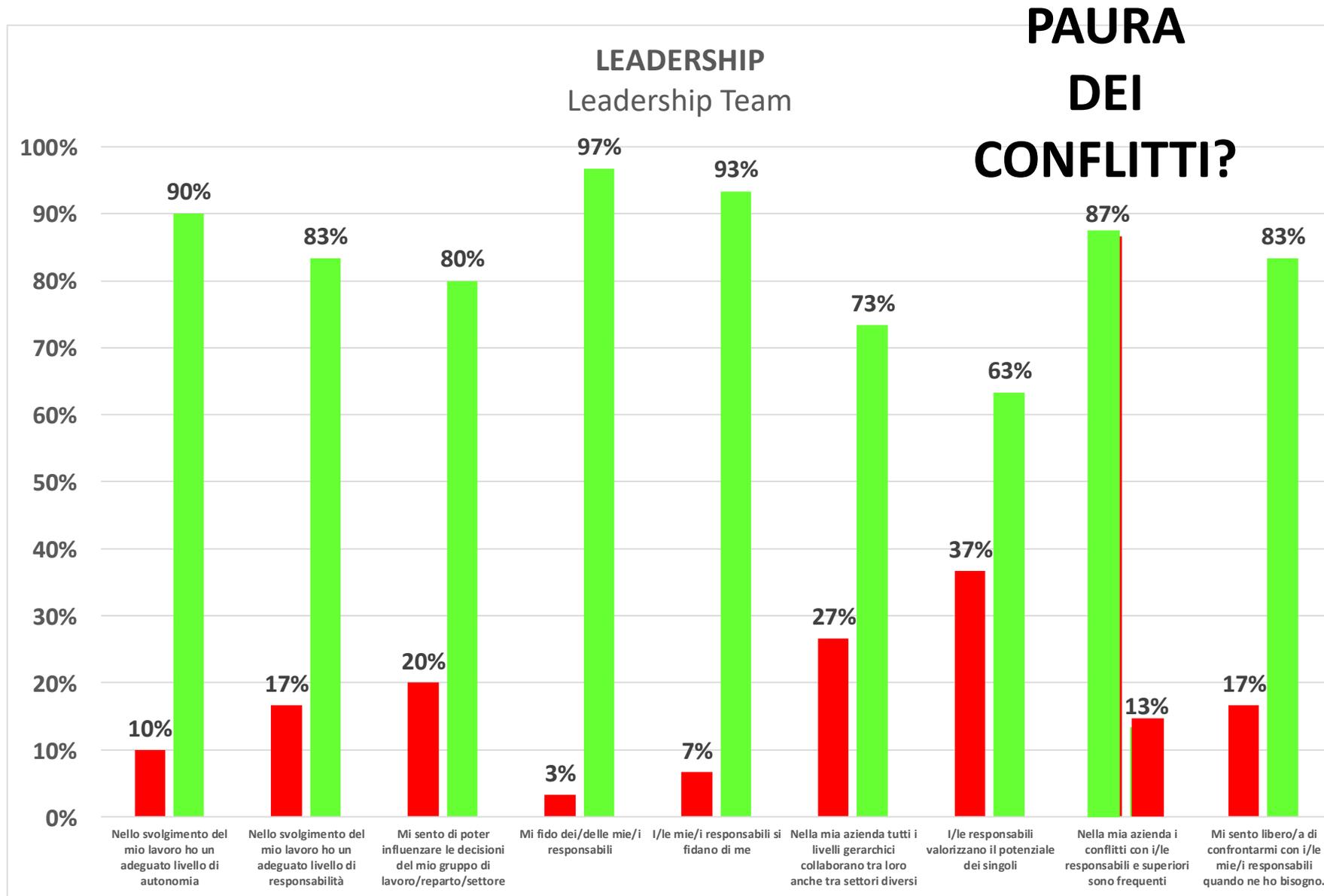
Collaborazione e condivisione...ma lamentela

Autenticità e rispetto/autonomia e libertà...ma stress e negatività

Va tutto bene per almeno il 63%, ma...

Collaborazione fra i livelli gerarchici
Non solo sui numeri ...

I responsabili valorizzano i collaboratori
Nelle PMI focus capi tecnici
Nelle grandi focus middle manager



Va tutto bene per almeno il 67%, ma...

Organizzazione del lavoro

Ri-organizzare

Tempi operativi comuni

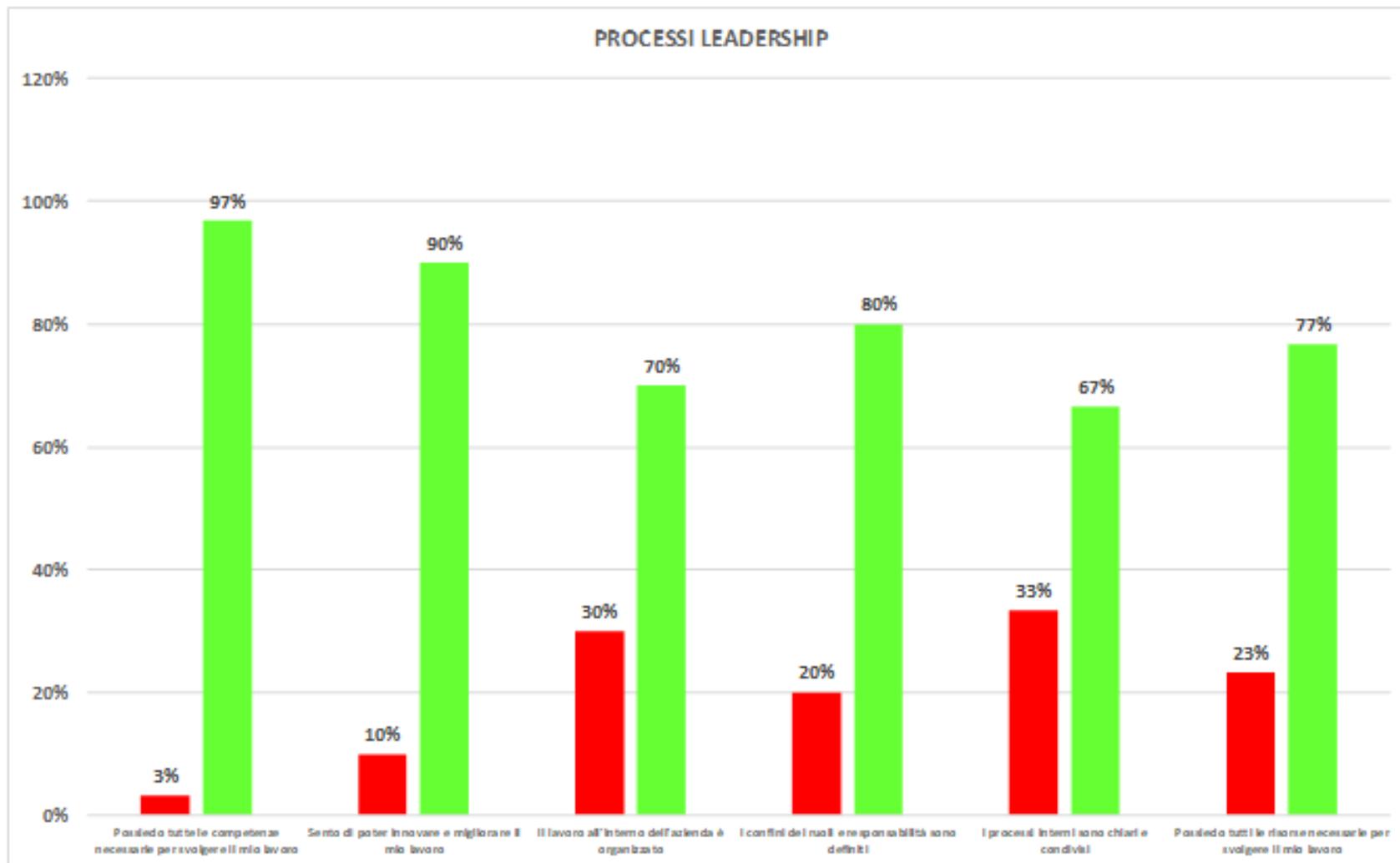
Full-part-smart-hybrid

Processi chiari e condivisi

Troppo e poco?

Snellire, Evitare stress

Congestioni e buchi



LE CONSUETUDINI: UN MIX... VERSO IL BENESSERE O IL MALESSERE?

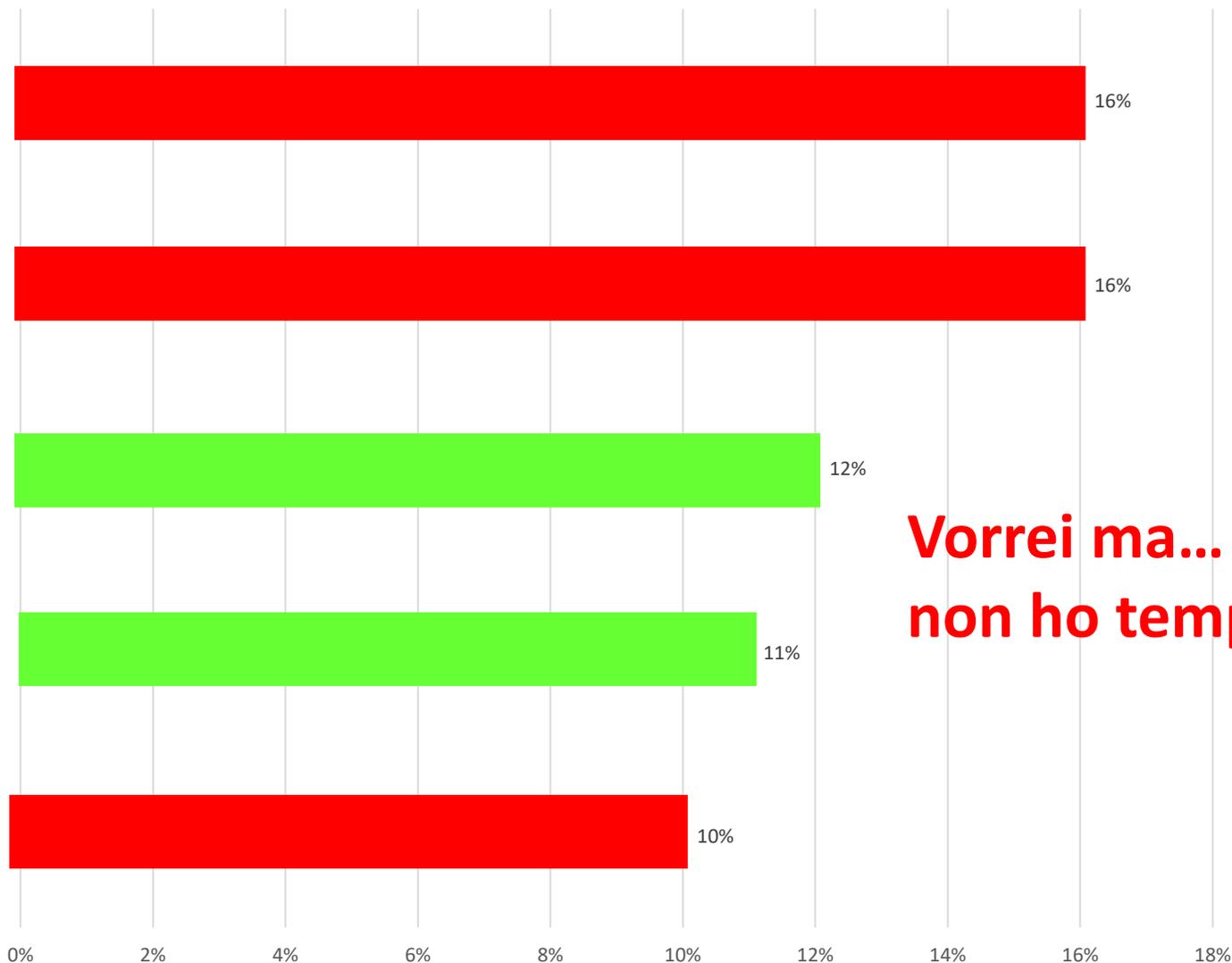
Sovraccarico di lavoro

Si agisce per urgenze senza
priorità

Dare feedback e fare
apprezzamenti

Consapevolezza proprio
contributo

Divisione separazione fra
funzioni



**Vorrei ma...
non ho tempo!**

INIZIATIVE DI WELFARE....

Smart Working

12%

Strumenti Flessibilità
prestazione lavorativa

12%

Formazione sicurezza

11%

Piani formazione
competenze

10%

Ricompense

10%

performance obiettivi

Riconoscimento doni
per festività

10%

9% 10% 10% 11% 11% 12% 12% 13%

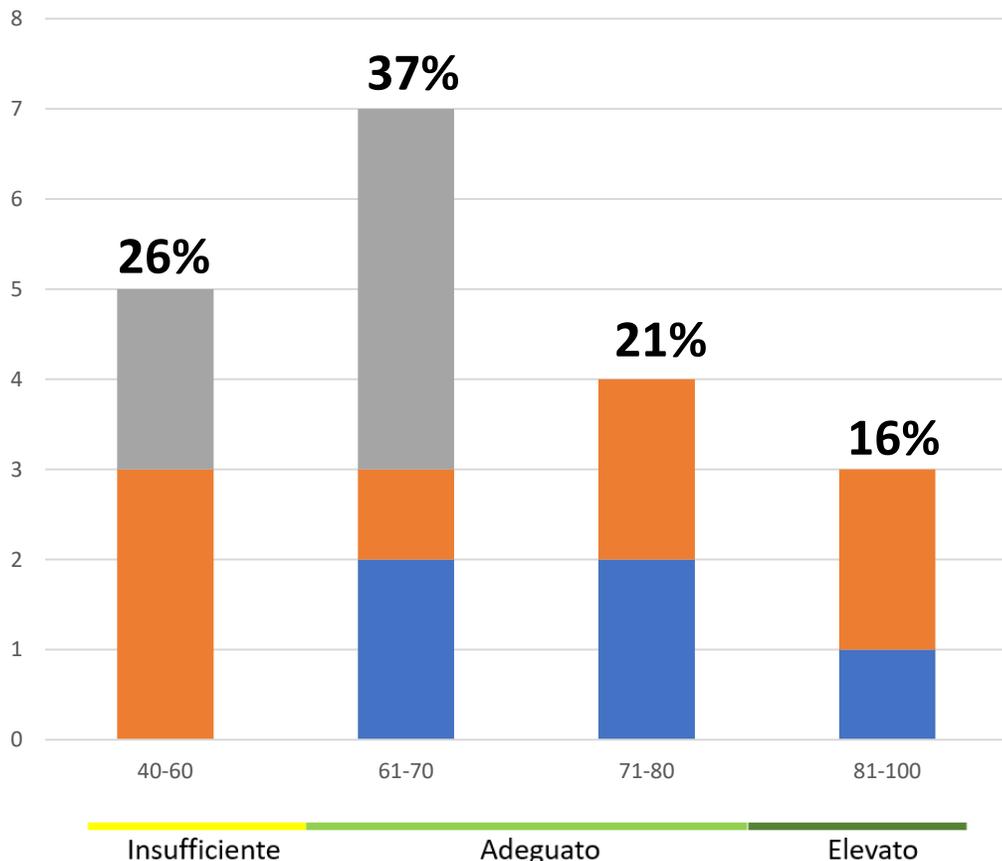
Le iniziative attivate dai LT coprono attività per migliorare soddisfazione e benessere.....**ASCOLTO DEI BI-SOGNI? CO-PROGETTAZIONE? CO-MUNIC-AZIONE?**

UN PONTE TRA FASE 1 E FASE 2

LEADERSHIP TEAM: STOP AND GO!

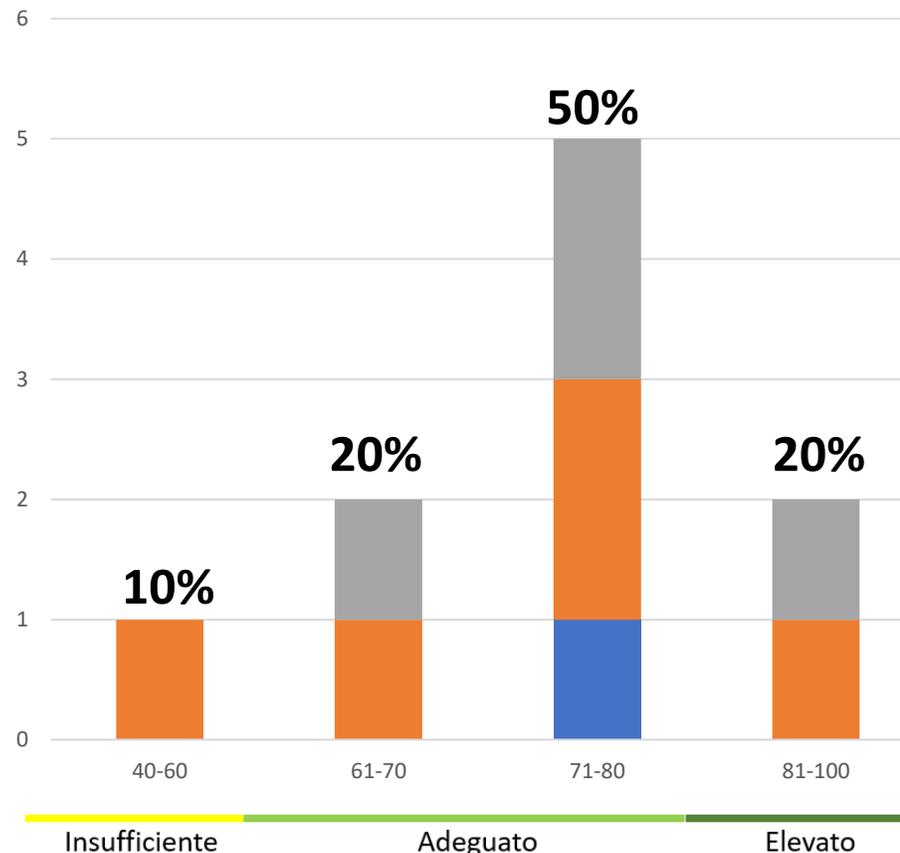
FASE 1 E FASE 2: VADO O RESTO?

PER TUTTI I LT: INTERVISTA FACILITATA UNA OCCASIONE DI ASCOLTO E CONSAPEVOLEZZA



LT CHE NON HA ESTESO

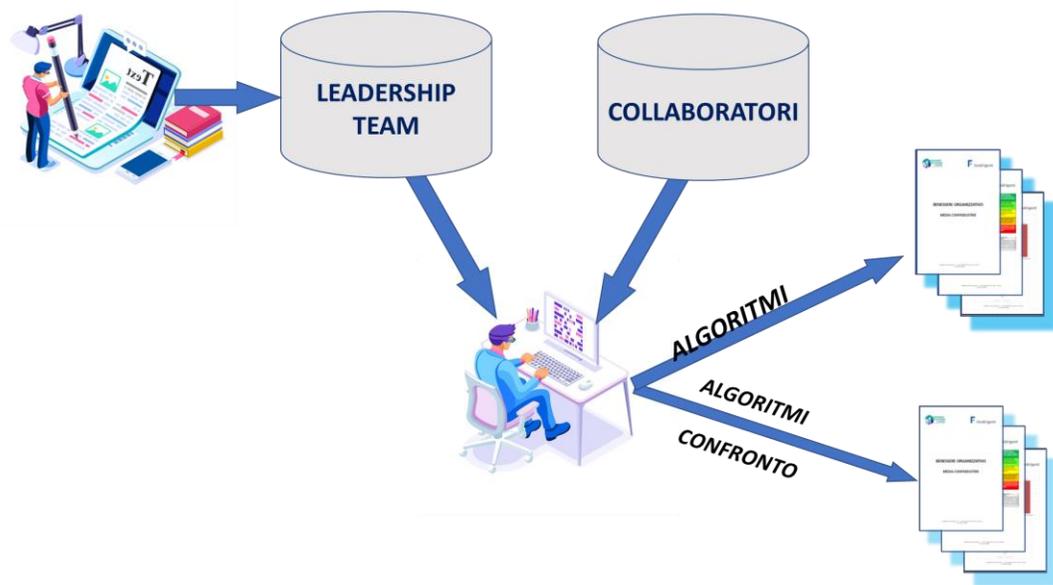
«VEDIAMO GIA' MOLTE CRITICITA'
DOBBIAMO AFFRONTARLE TRA DI NOI»



LT CHE HA ESTESO

«SIAMO IN CAMMINO E ...
VOGLIAMO APPROFONDIRE»

VOCE AI COLLABORATORI: LA VISIONE DAL BASSO! CONFRONTO DELLE DUE PROSPETTIVE: INCONTRO O SCONTRO?



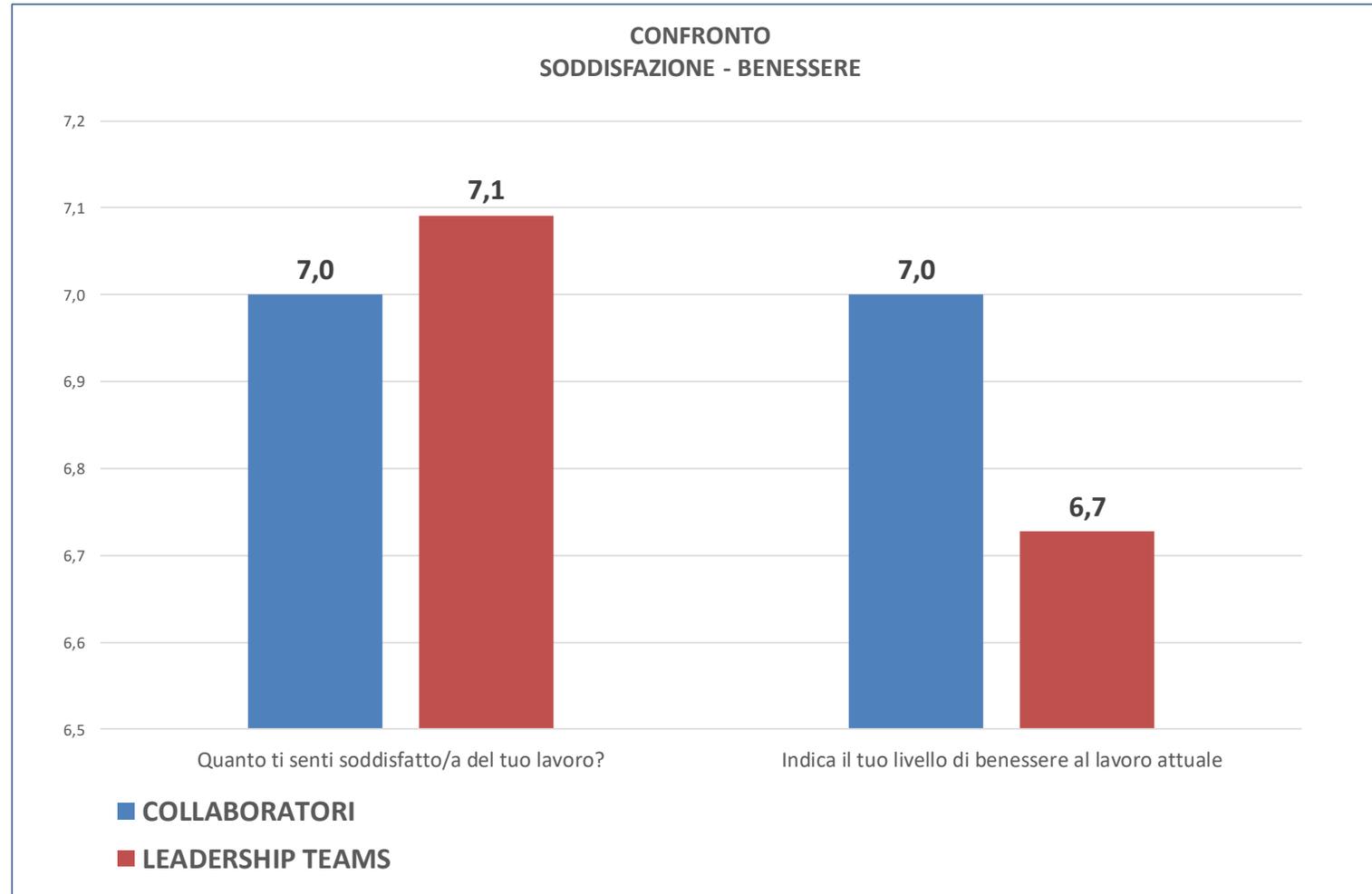
CONFRONTO

LEADERSHIP TEAM ↔ COLLABORATORI

Il 30% dei leadership team

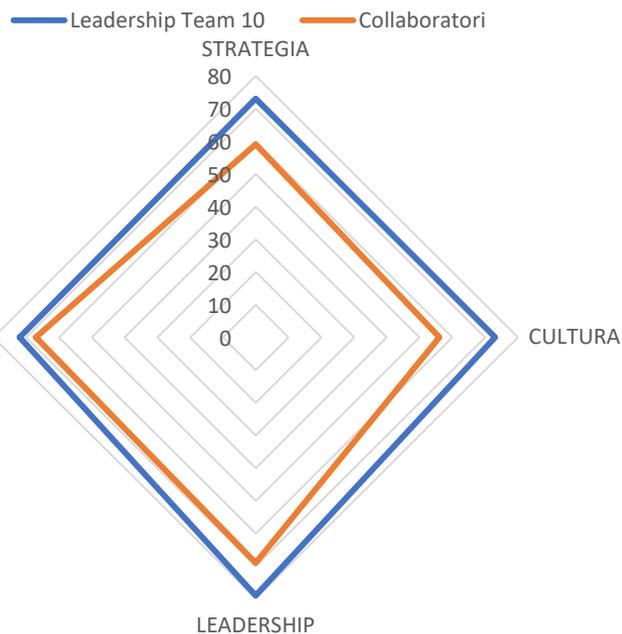
10 Aziende in estensiva

CONFRONTO LT E COLLABORATORI LA PRIMA PERCEZIONEE ...



CONFRONTO LT E COLLABORATORI

.....I RISULTATI CALCOLATI!



	LT Fase 2	Scostamento	Collaboratori
STRATEGIA	73	19%	59
CULTURA	73	23%	56
LEADERSHIP	79	13%	69
PROCESSI & PRATICHE	72	7%	67
TOTALE	74	15%	63

↓
ERA 67

↓
ERA 70

ATTENZIONE ALLA PERCEZIONE 'SOGGETTIVA'
LE DOMANDE POTENTI DI QUALIFICAZIONE PORTANO OLTRE
DATI E FATTI E VERITA' OGGETTIVA? SICURAMENTE DISTANTI...

CONFRONTO LT E COLLABORATORI

.....LA MODELLIZZAZIONE!

	LT Fase 2	Collaboratori
STRATEGIA	73	59
CULTURA	73	56
LEADERSHIP	79	69
PROCESSI & PRATICHE	72	67
TOTALE	74	63

81-100 : Livello benessere organizzativo **elevato**

61-80 : Livello benessere organizzativo **adeguato**

41-60 : Livello benessere organizzativo **Insufficiente**

21-40 : Livello benessere organizzativo **carente**

00-20 : Livello benessere organizzativo **critico**

COLLABORATORI – STRATEGIA (59 - INSUFFICIENTE)

Piani di Crescita:

Serve più chiarezza

Comunicazione Efficace:

Monodirezionale

Non esistono indicatori

Non esiste strategia

Non è strutturata

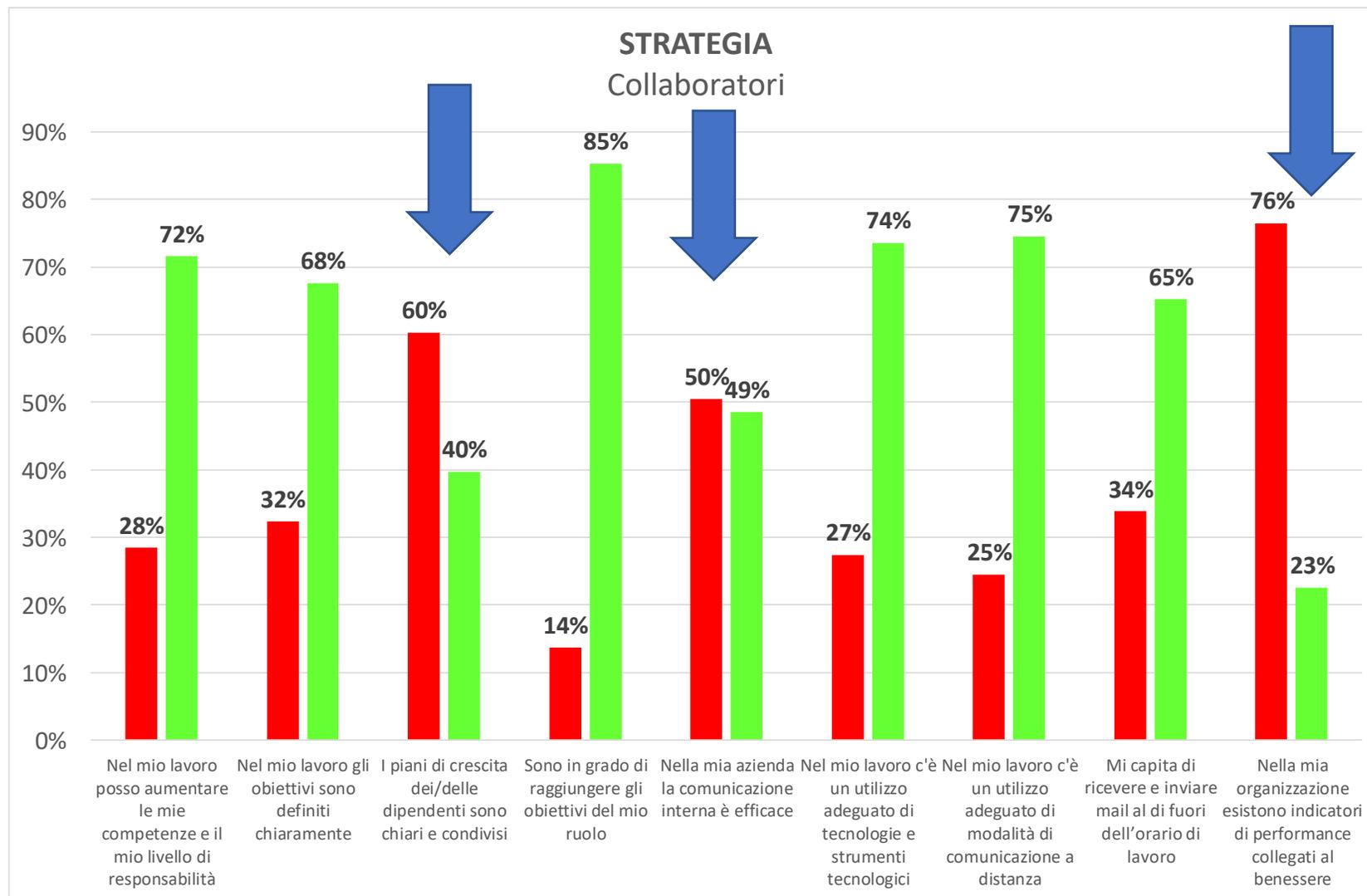
Non è compresa

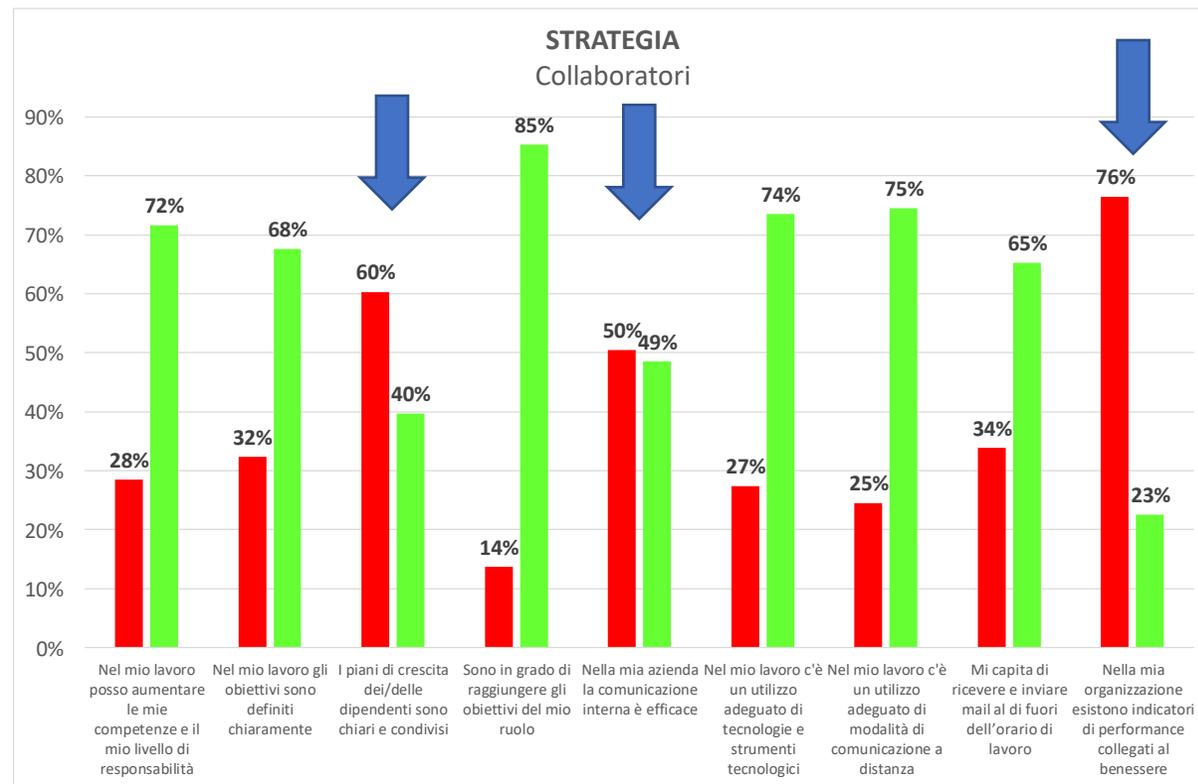
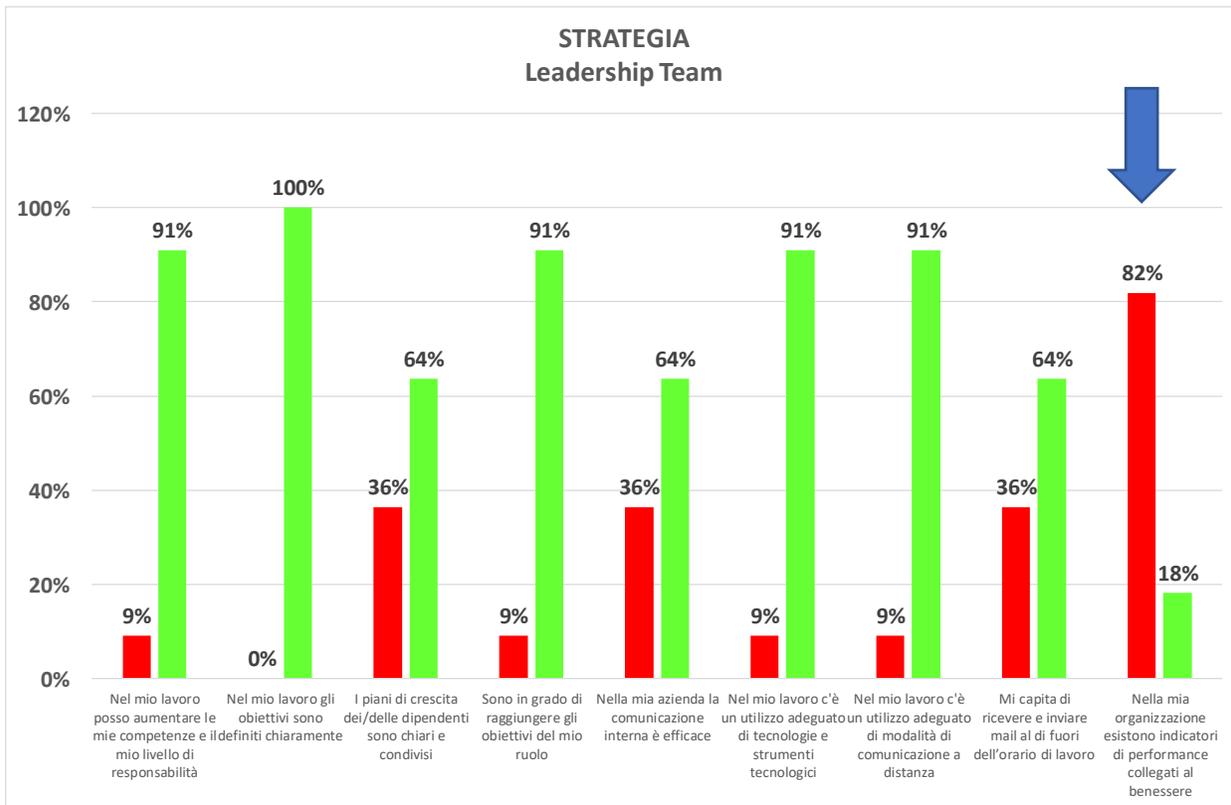
Interrotta dal covid

50% non sa

25% su soddisfazione

25% su benessere





73 Adeguato

Indicatori kpi

Piani crescita

Comunicazione interna

Mail extra



Top 3 aree sviluppo



59 Insufficiente

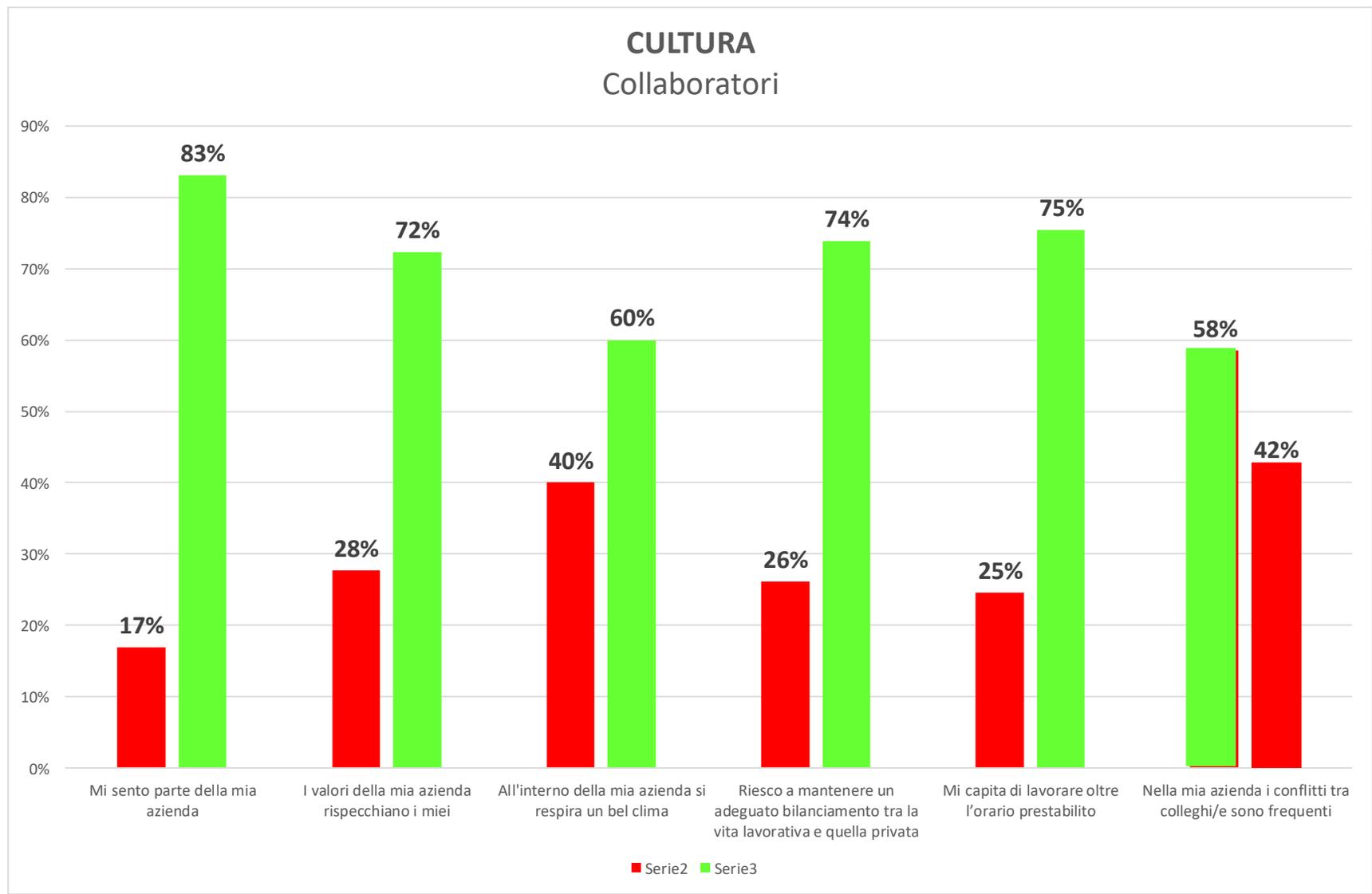
Indicatori kpi

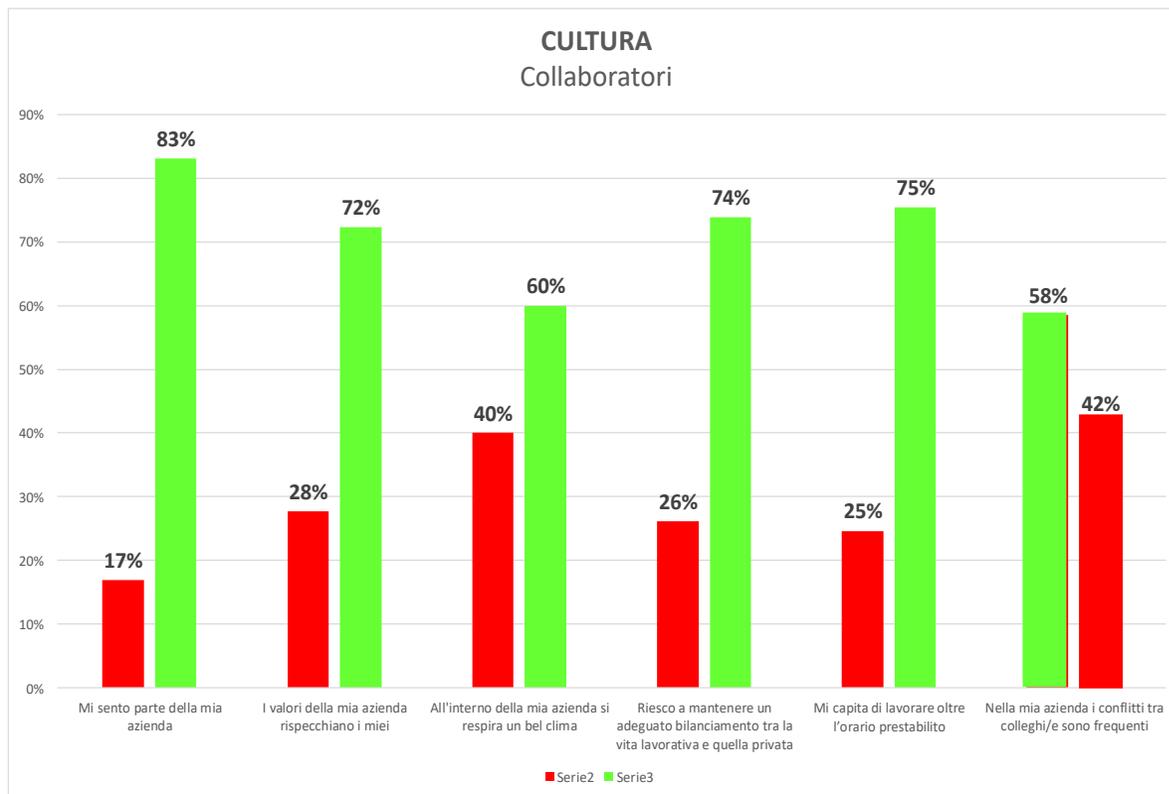
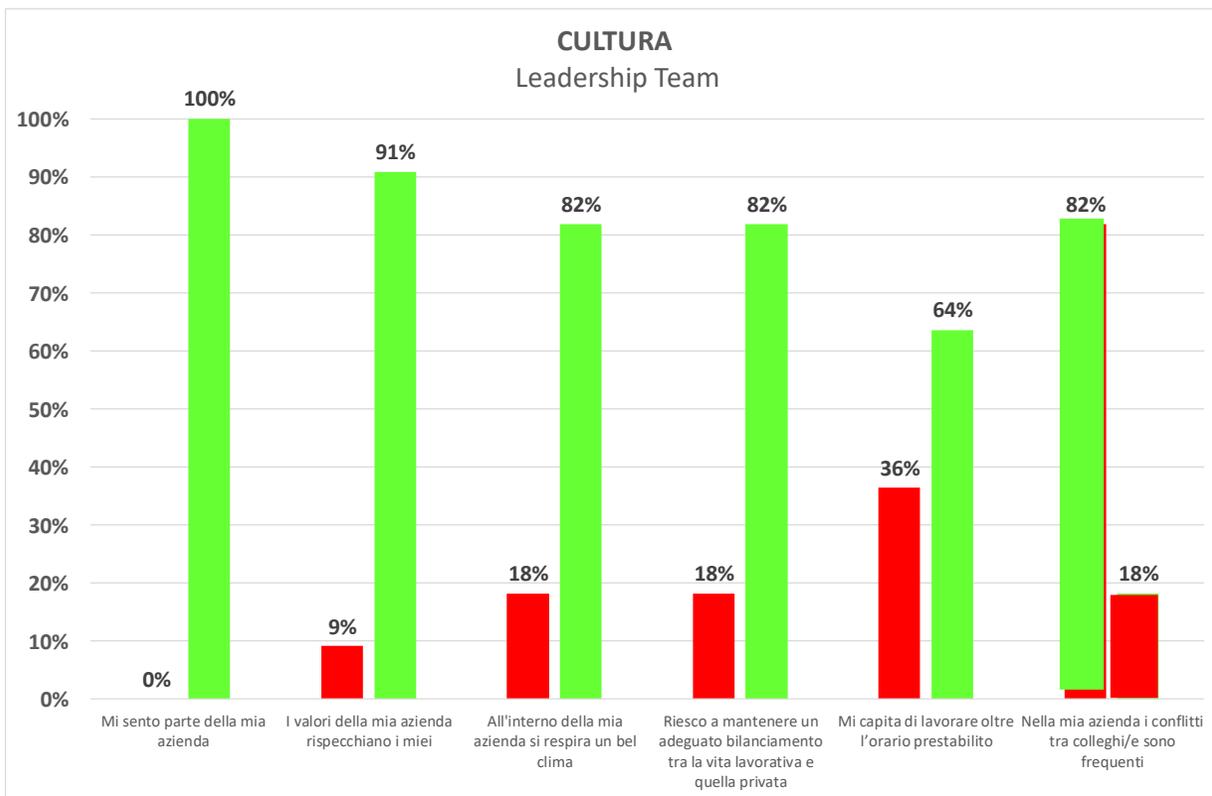
Piani crescita

Comunicazione interna

Valori aziendali
VS personali:

Rispetto bilaterale...
Trasparenza...
Trattami da 'persona'
Respirare un bel clima:
Ascolto, dialogo,
scambio, trasparenza...
Conflitti fra i colleghi:
Origine?
Ruoli?
Pressione?





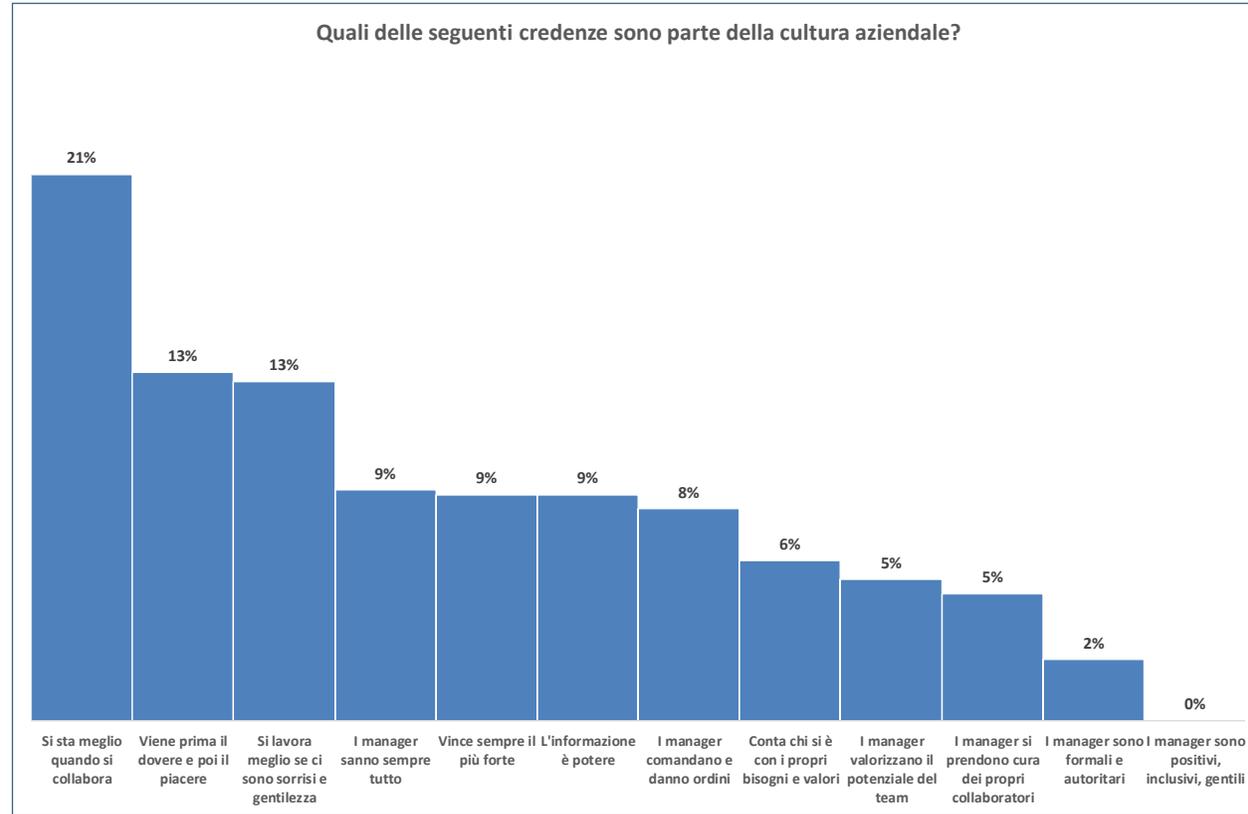
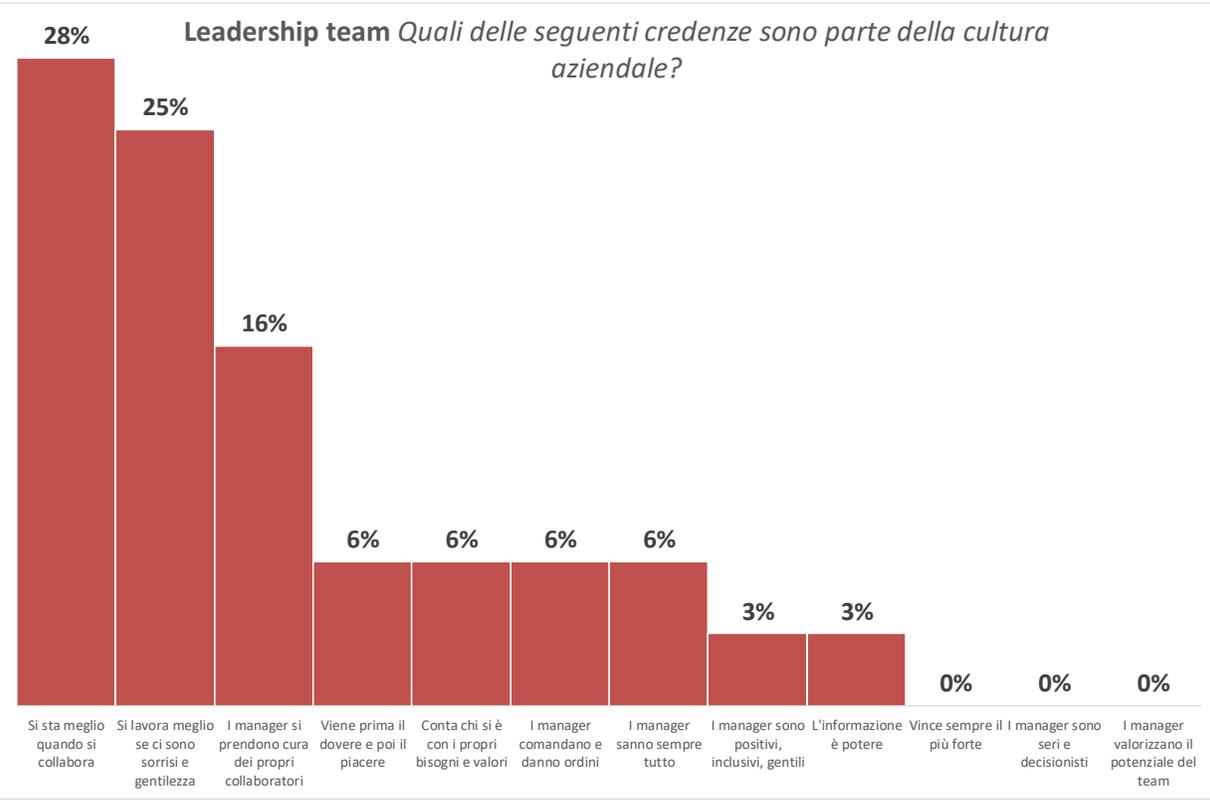
73 Adeguato
Work life balance
Clima
Conflitti



Top 3 aree sviluppo

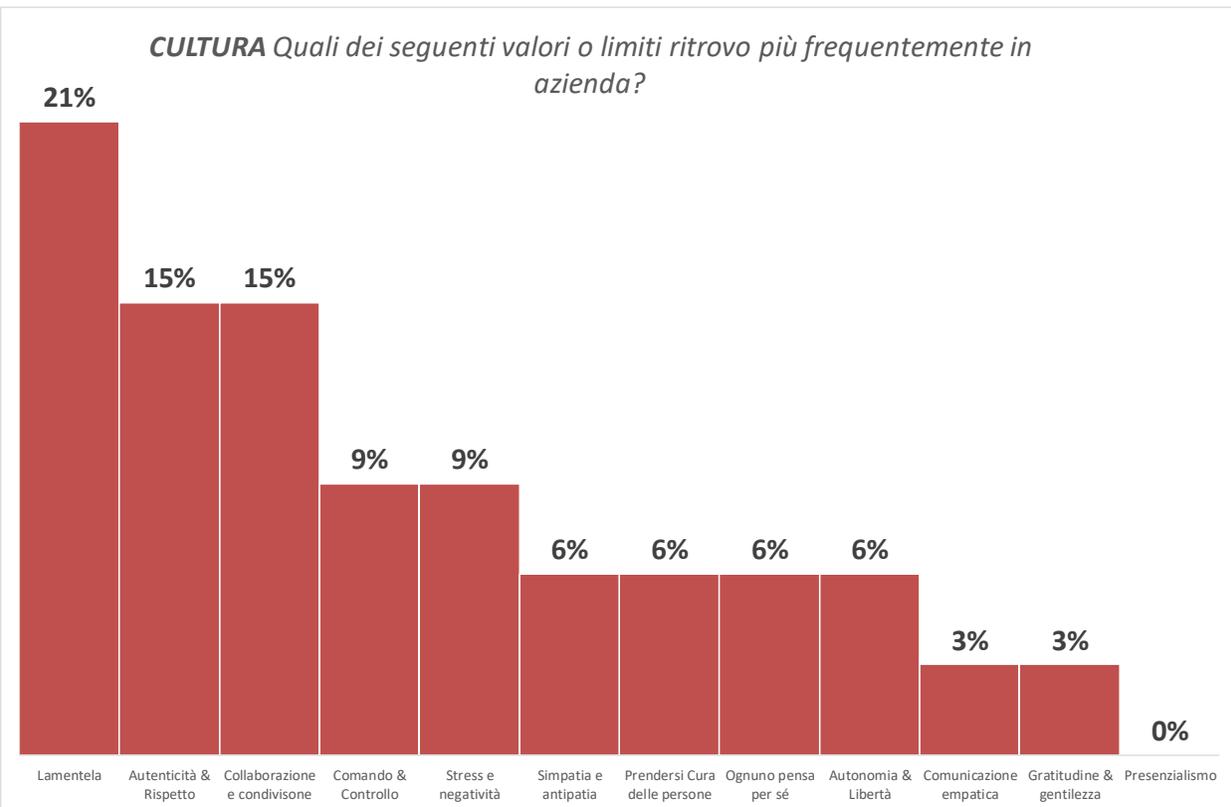


56 Insufficiente
Conflitti
Clima
Valori

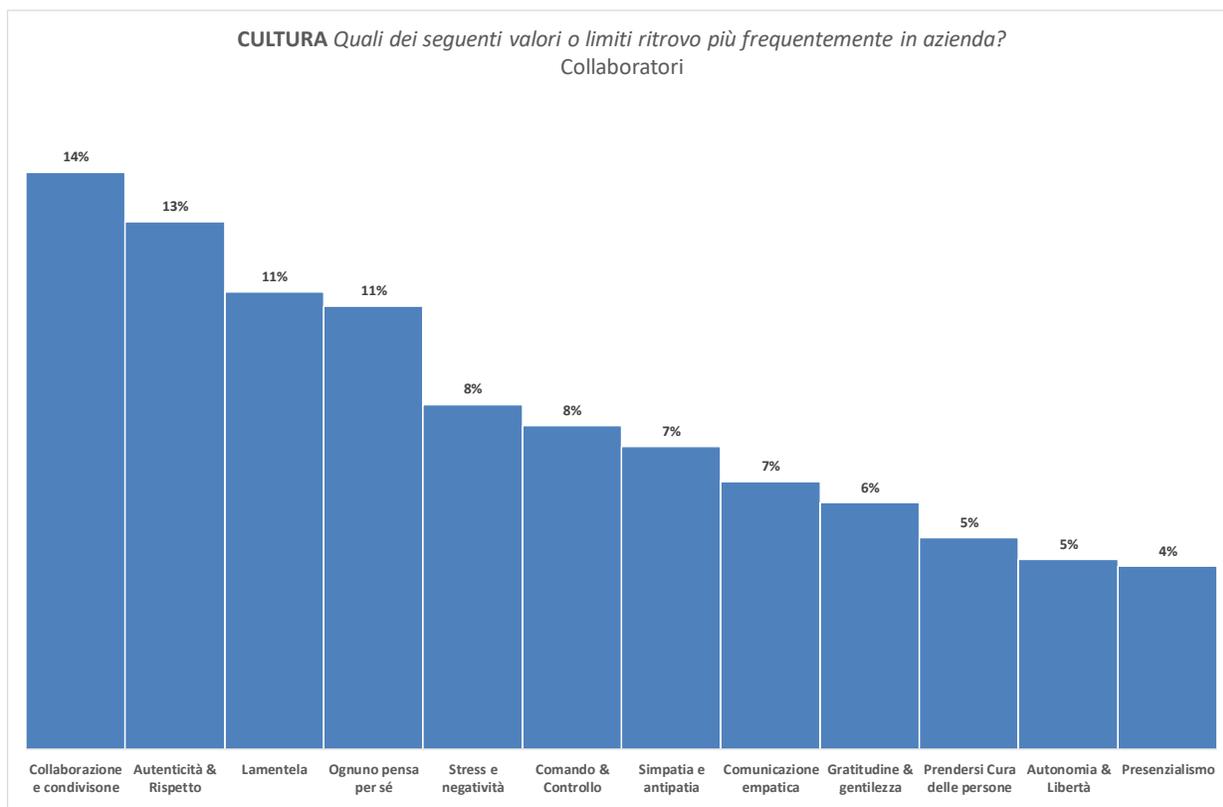


1. Si sta meglio quando si collabora
2. Si lavora meglio con sorrisi e gentilezza
3. I manager si prendono cura dei collab.

1. Si sta meglio quando si collabora
2. Viene prima il dovere e poi il piacere
3. Si lavora meglio con sorrisi e gentilezza



1. Lamentela
2. Autenticità e rispetto
3. Collaborazione e condivisione

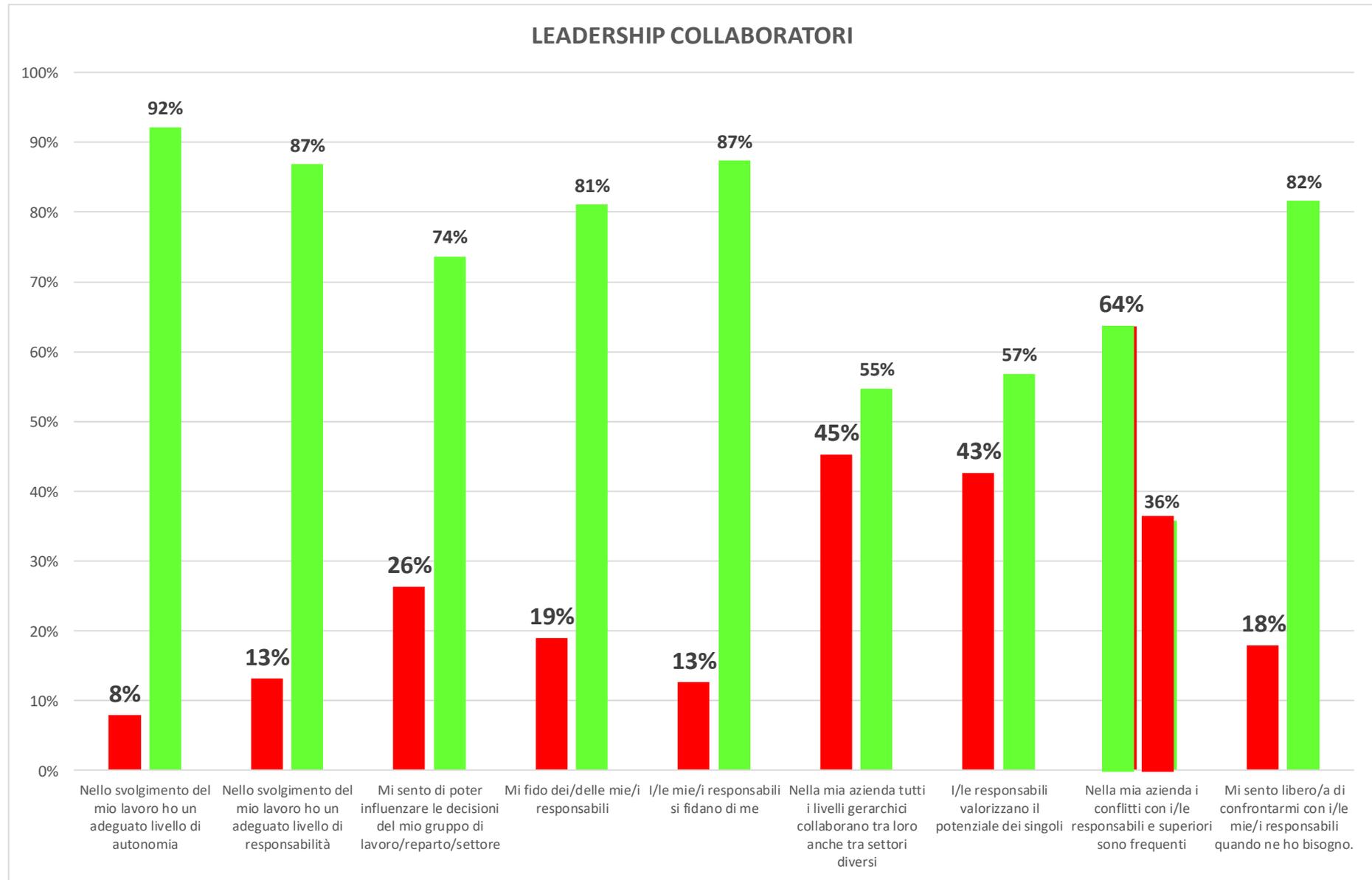


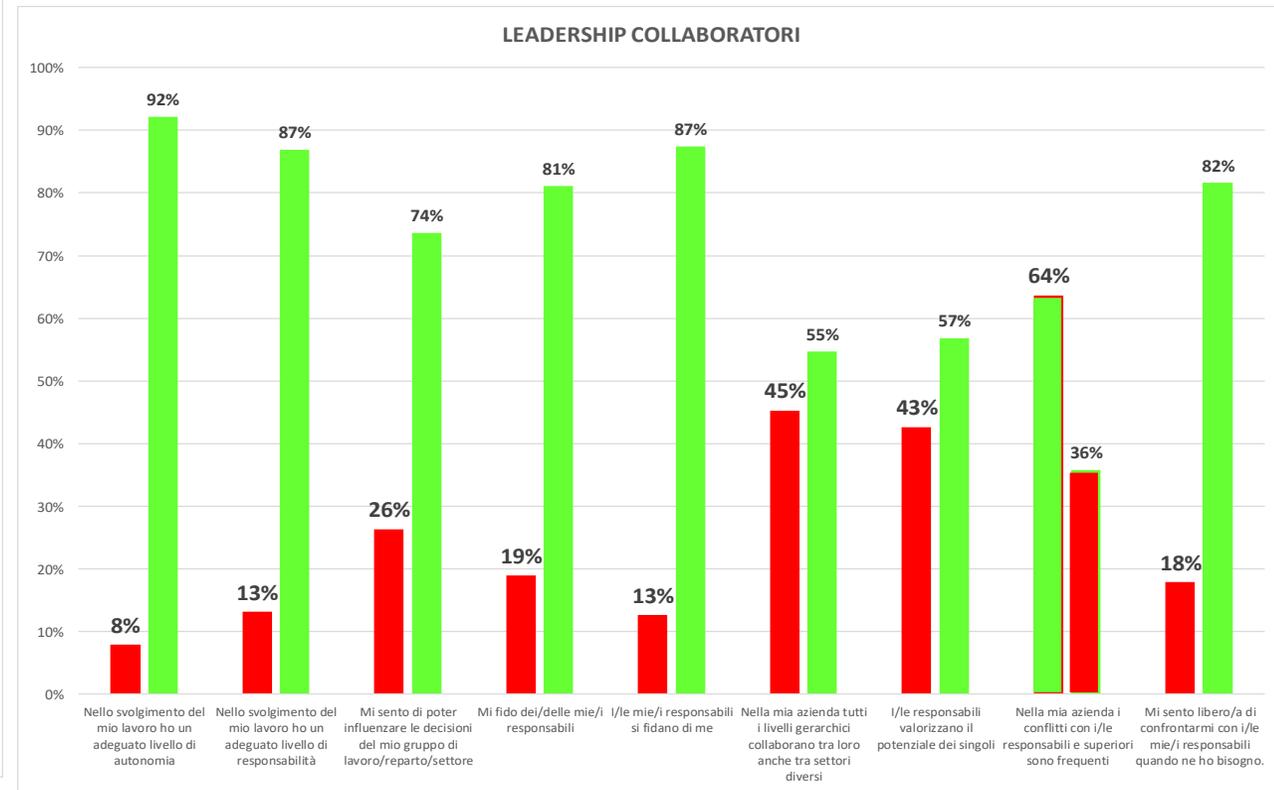
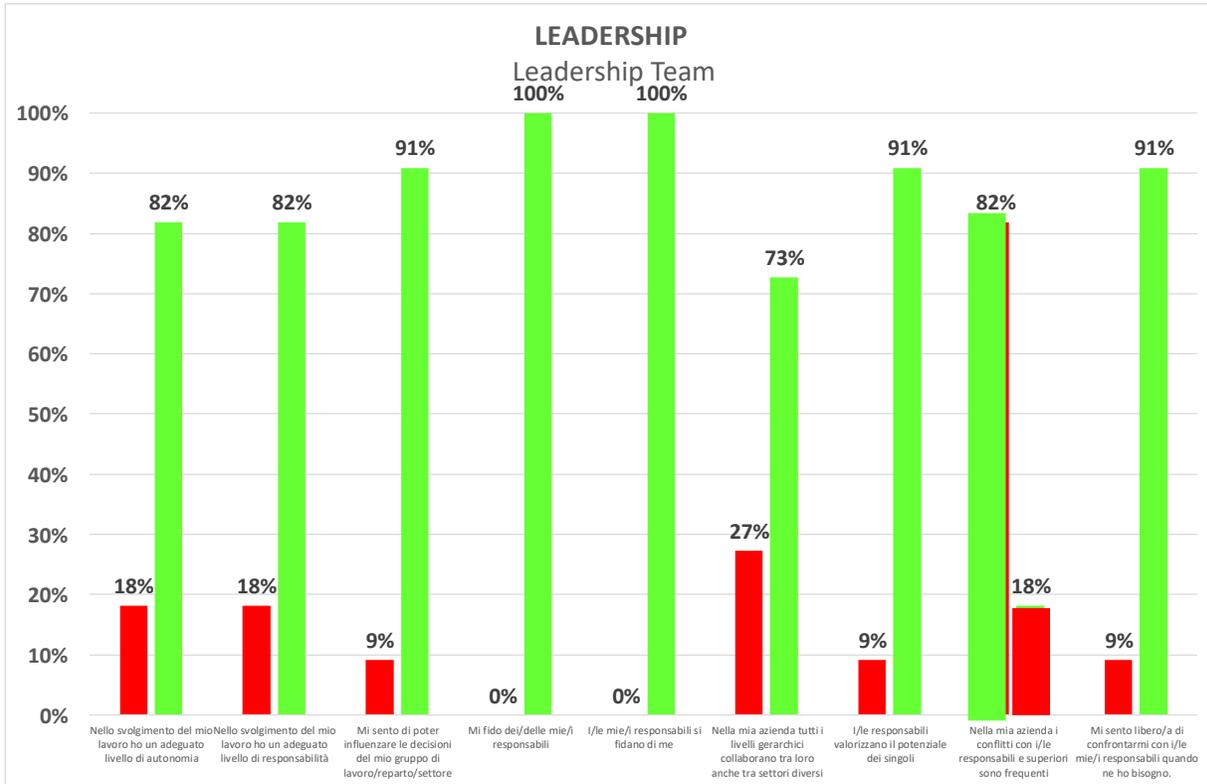
1. Collaborazione e condivisione
2. Autenticità e rispetto
3. Lamentela

Collaborazione:
In alto,
livelli gerarchici,
tra funzioni

Valorizzazione:
Crescita e
potenziale

Conflitti:
in alto tra
responsabili



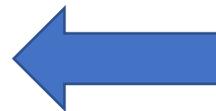


79 Adeguato

Collaborazione in alto

Conflitti vs capi

Autonomia e Responsabilita'



Top 3 aree sviluppo



69 Adeguato

Collaborazione in alto

Valorizzare potenziale

Conflitti con i capi

COLLABORATORI – PROCESSI E PRATICHE (67 - ADEGUATO)

Ruoli e responsabilità:

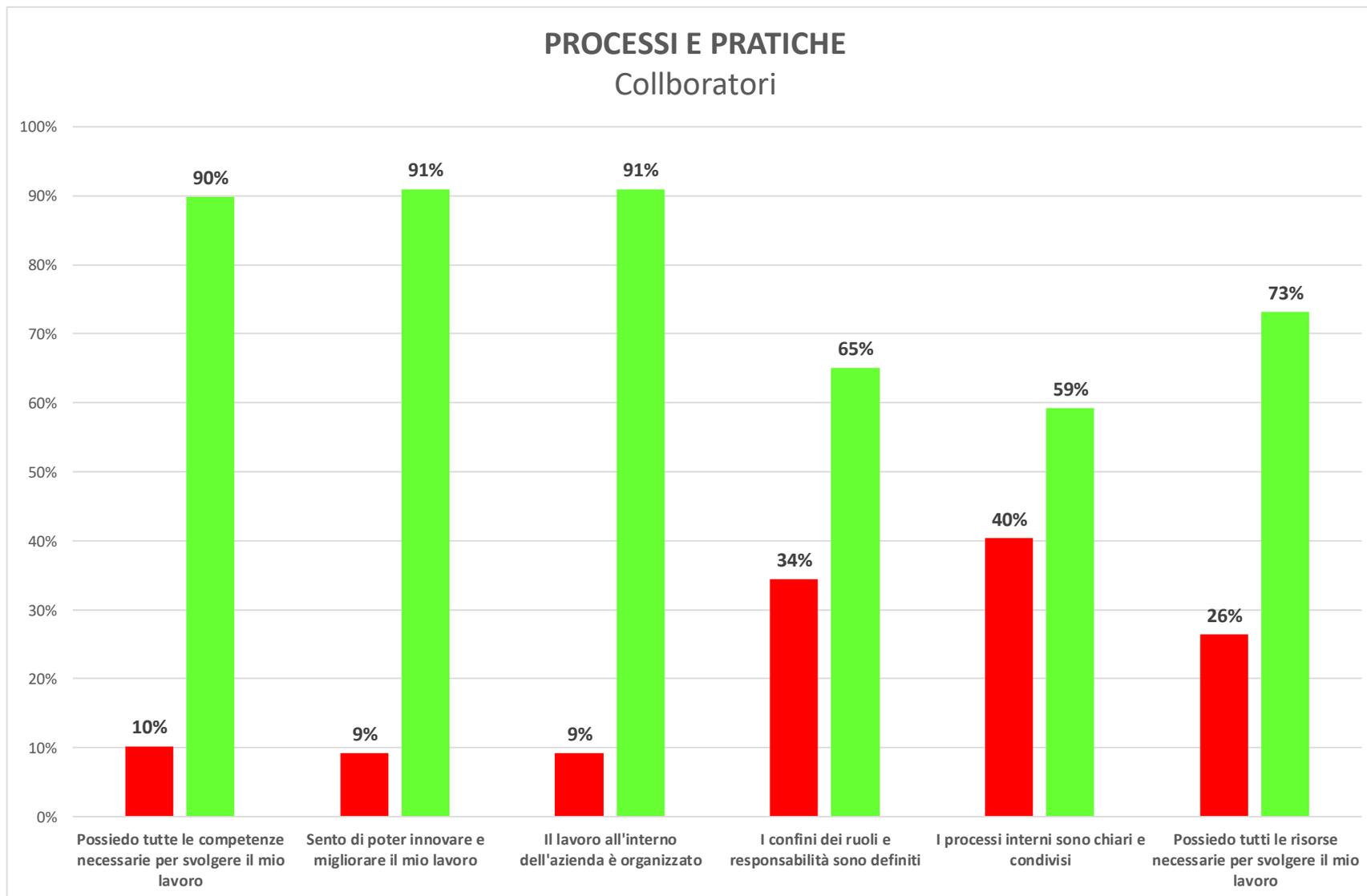
Definire confini

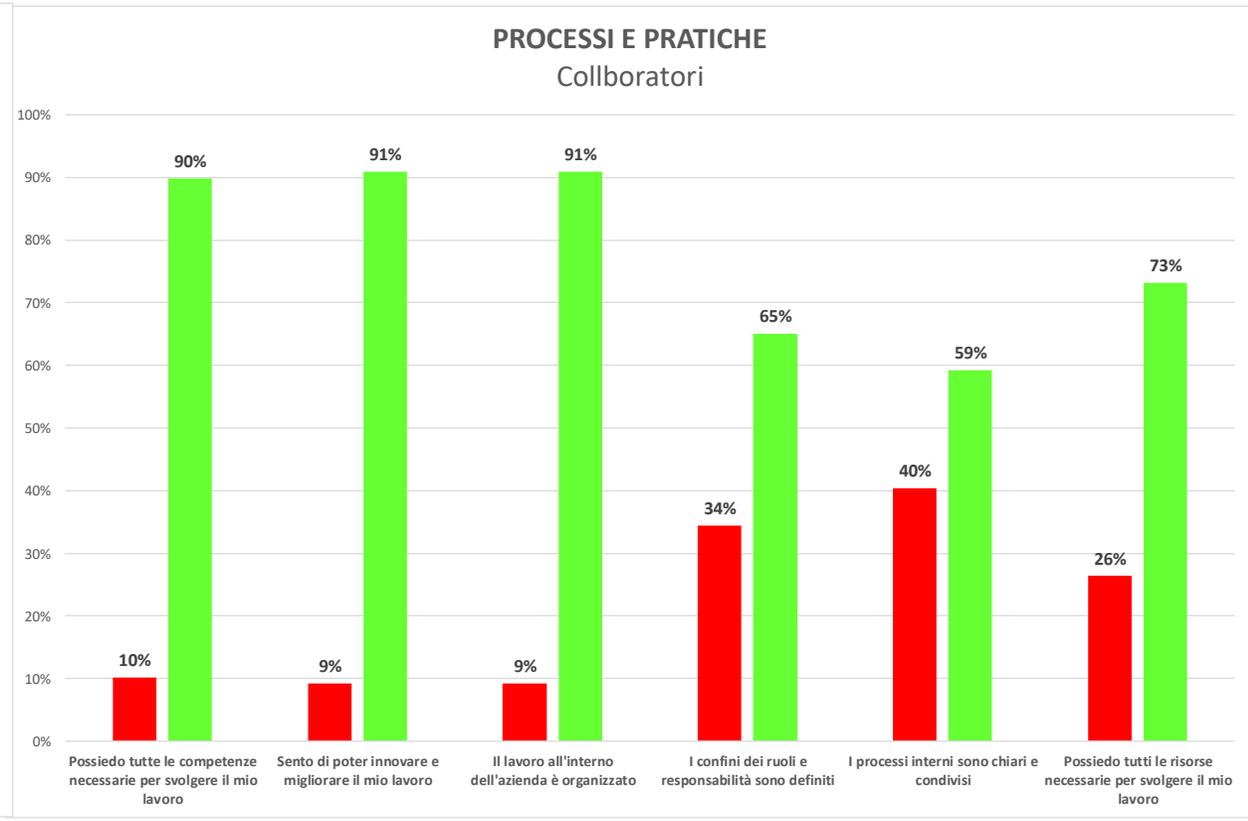
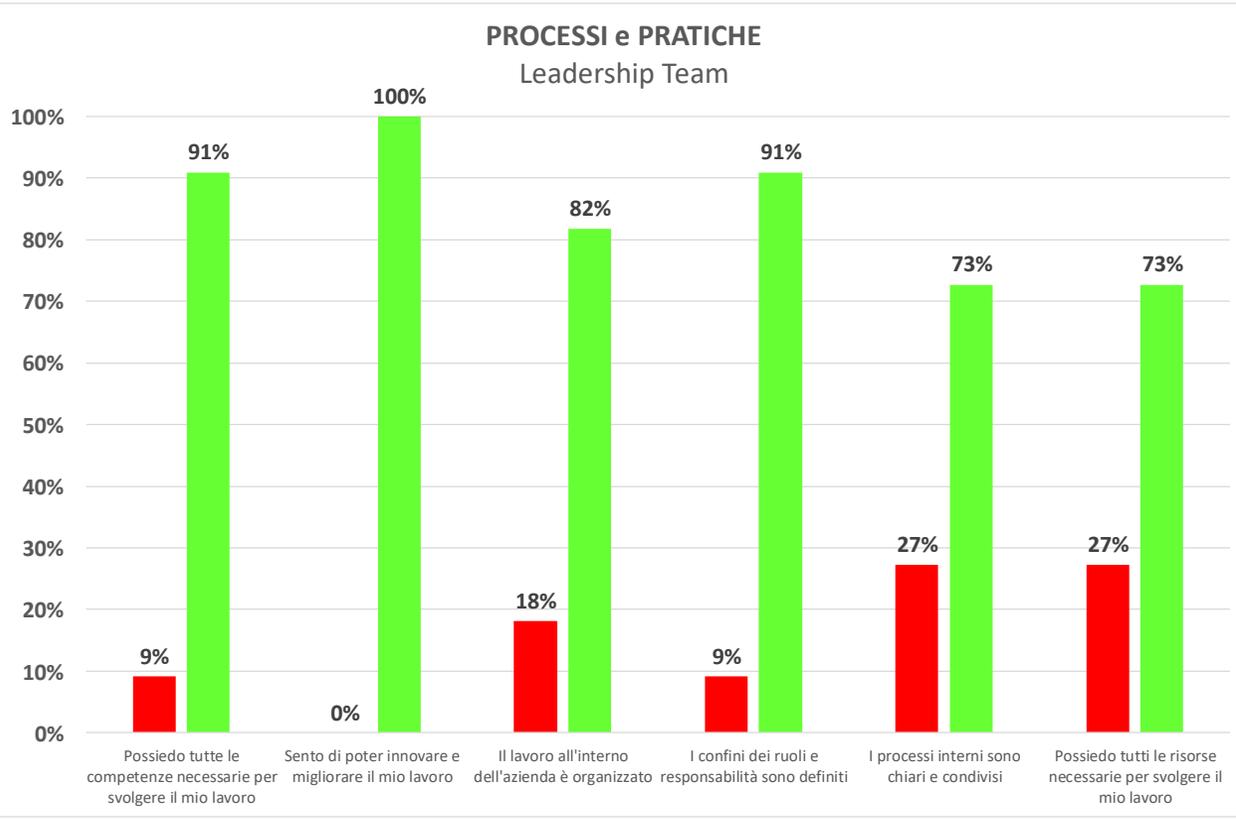
Processi:

Definire e condividere

Risorse:

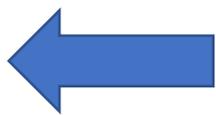
Assegnare quelle necessarie per proprio lavoro



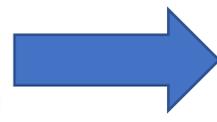


72 Adeguato

Processi chiari e condivisi
Risorse necessarie
Organizzazione del lavoro

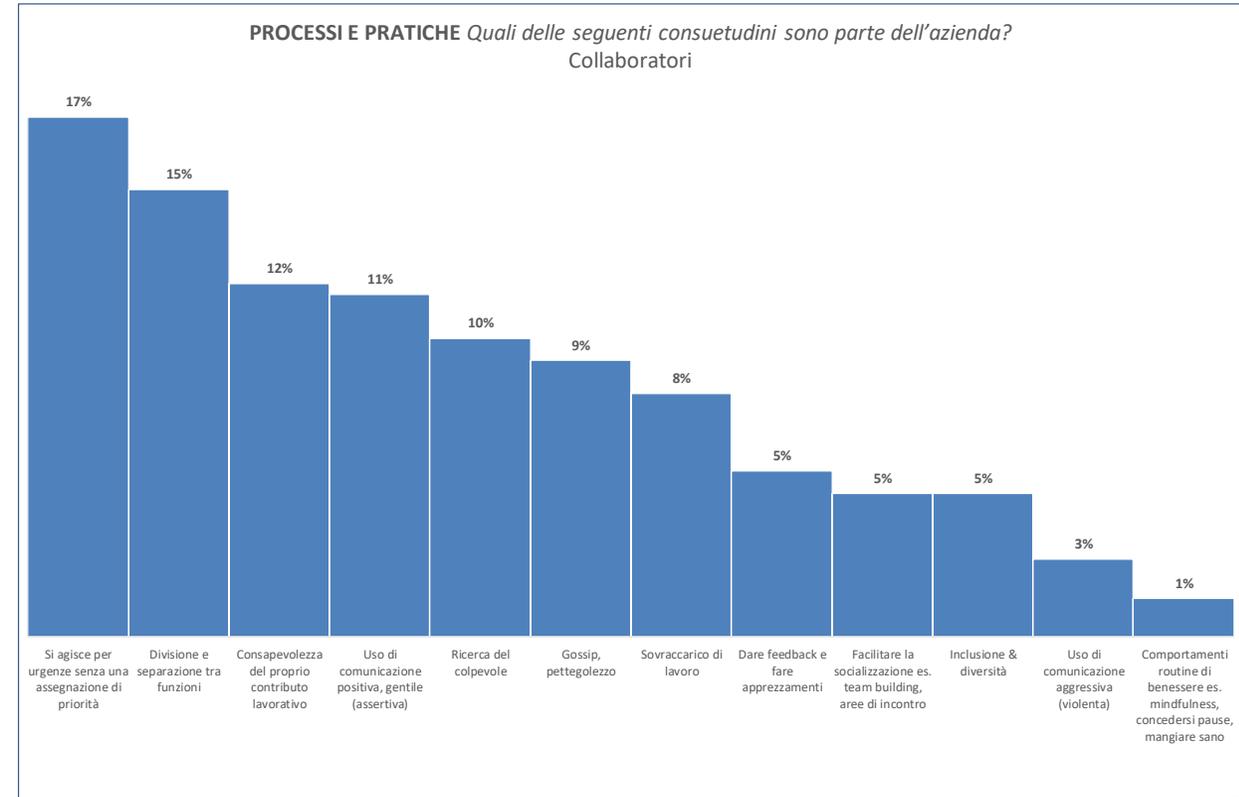
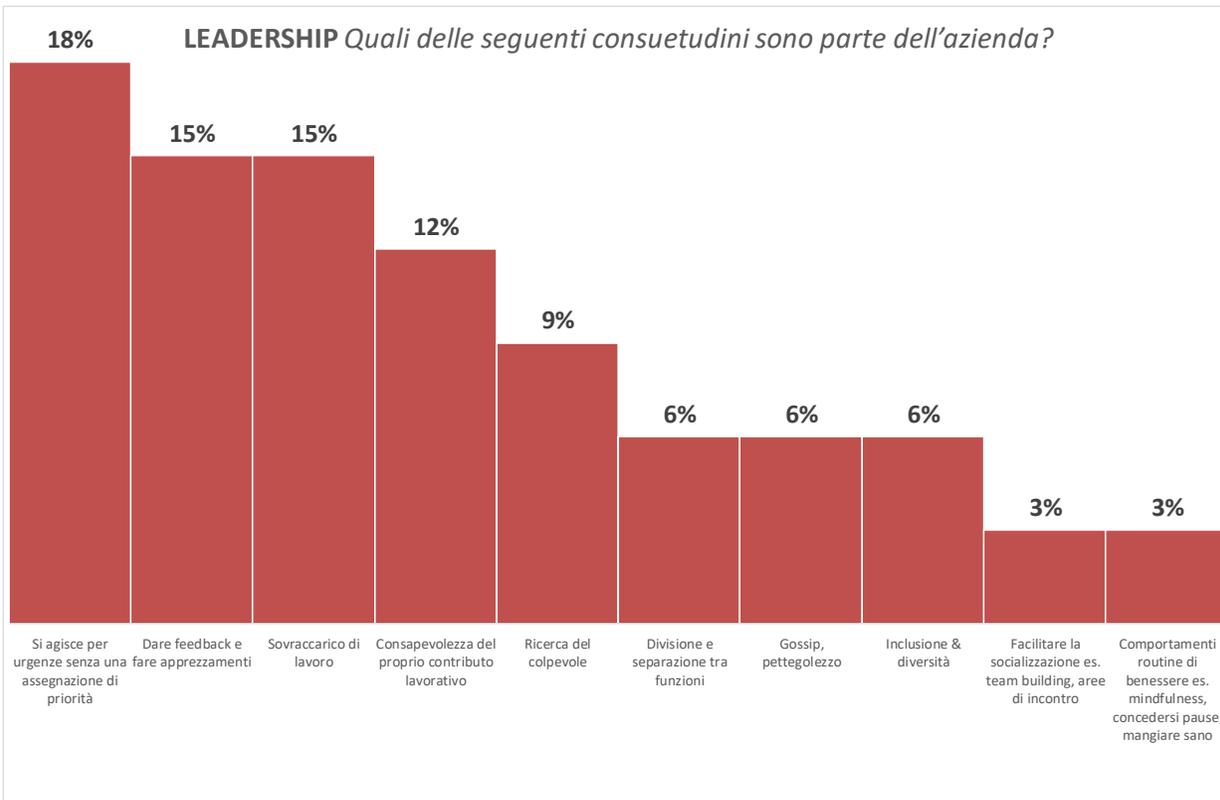


Top 3 aree sviluppo



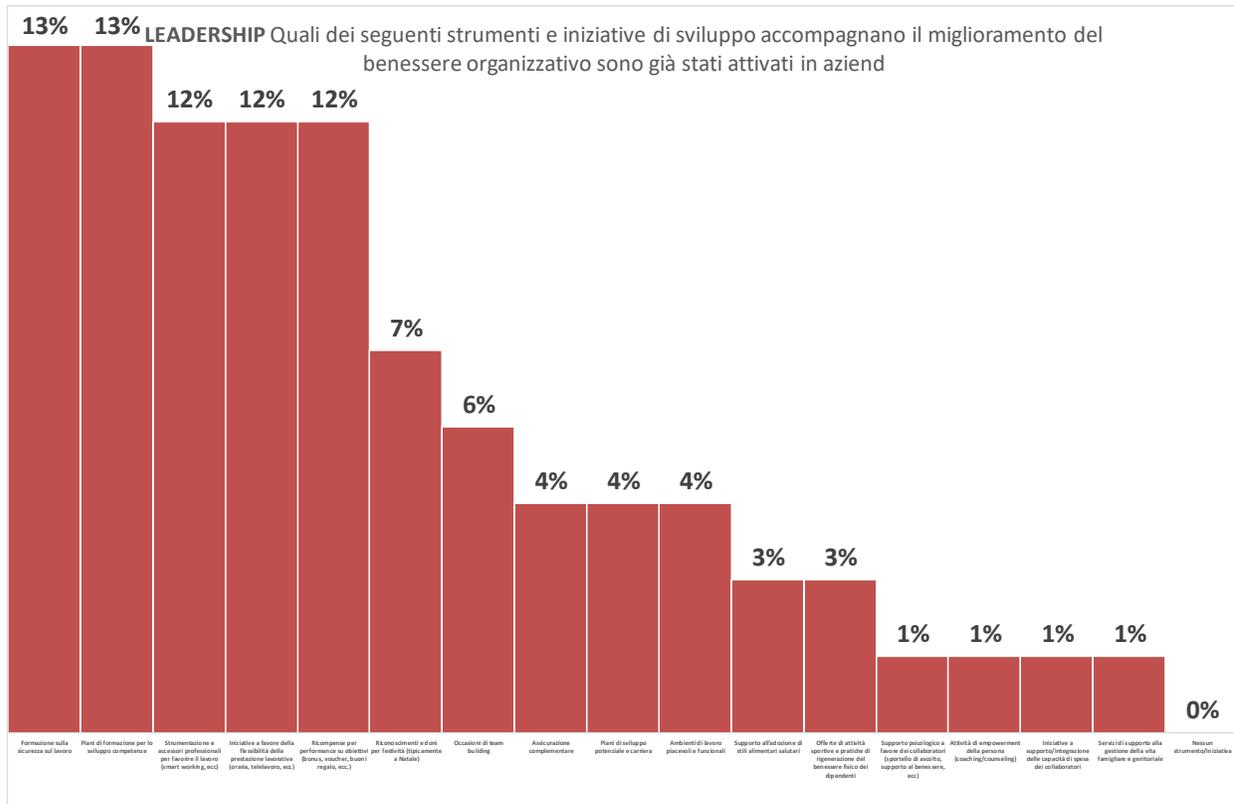
67 Adeguato

Processi chiari e condivisi
Definizione confini R&R
Risorse necessarie

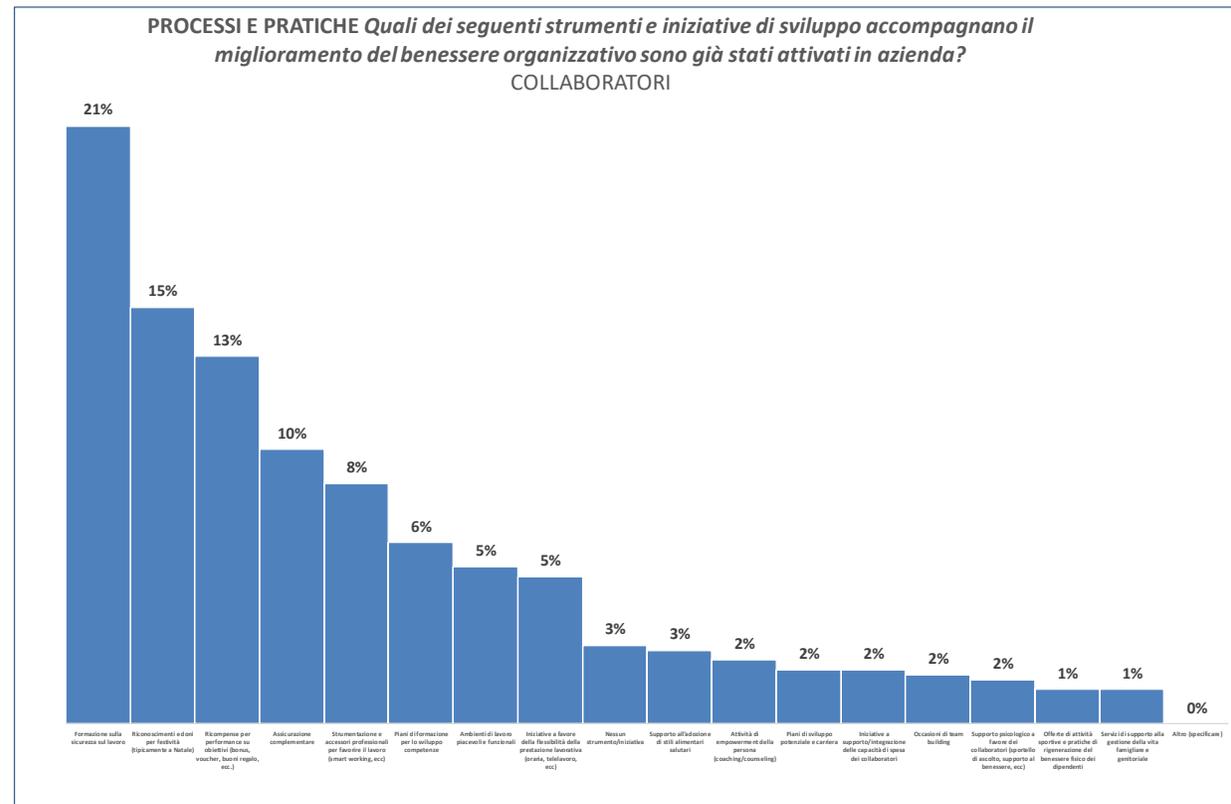


1. Si agisce per urgenze
2. Dare feedback e fare apprezzamenti
3. Sovraccarico del lavoro

1. Si agisce per urgenze
2. Divisione e separazione funzioni
3. Consapevolezza del proprio contributo



1. Formazione sulla sicurezza
 2. Piani Formazione competenze
 3. Smart working & Flessibilità
- Ricompense performance



1. Formazione sulla sicurezza
2. Doni per festività
3. Ricompense performance

IL MANTRA DELLA ORG+

LO SAI ...MA LO FAI?

E SE NON LO FAI...PERCHE'...?

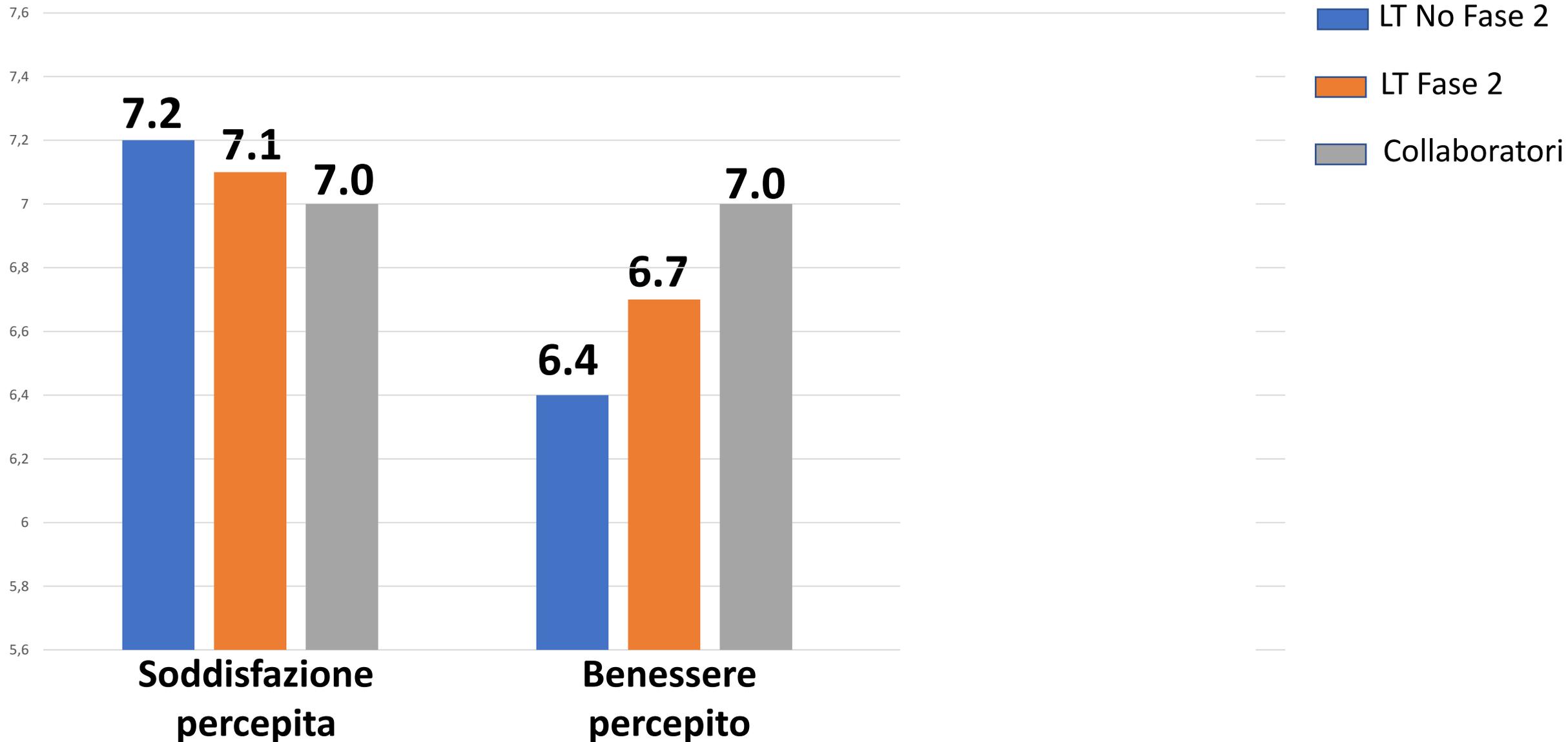


UN SISTEMA IN EVOLUZIONE LEADERSHIP TEAM + COLLABORATORI



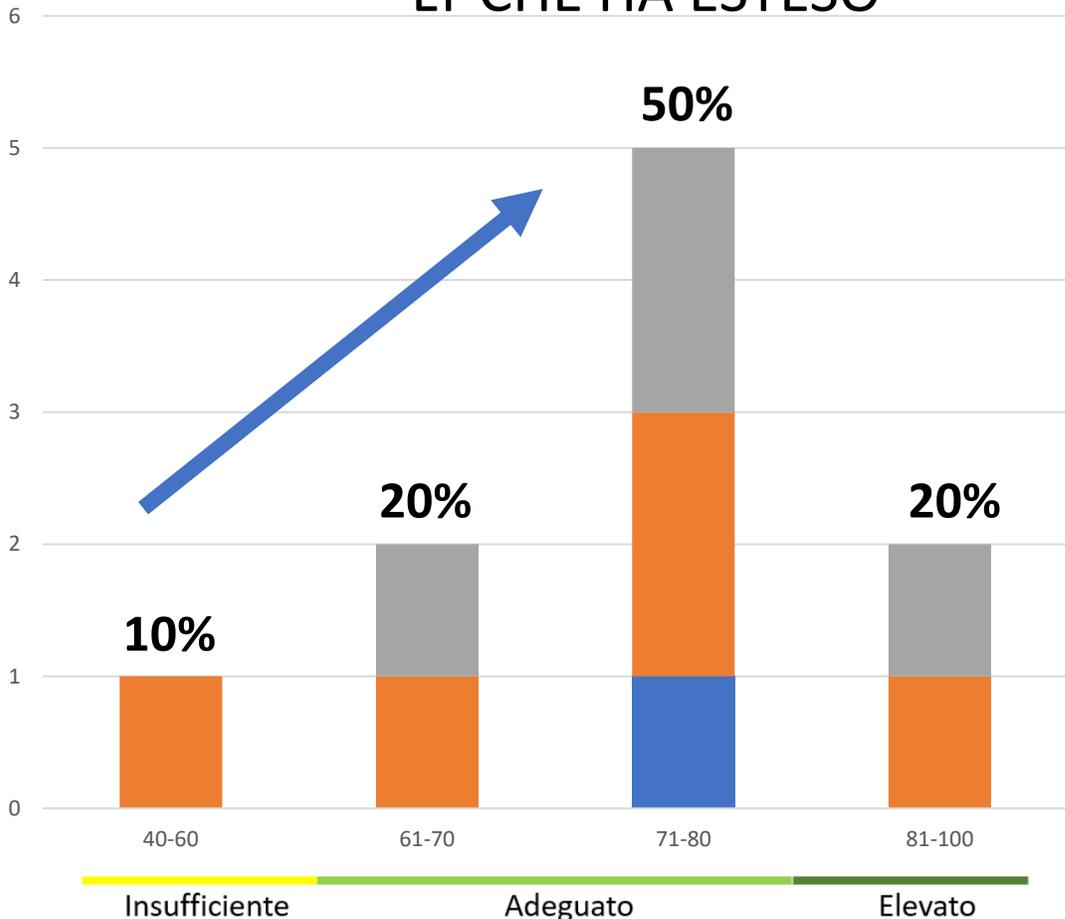
***BUSINESS + BENESSERE
ALCUNE RIFLESSIONI FINALI***

UN VIAGGIO TRA PERCEZIONE E MISURAZIONE!



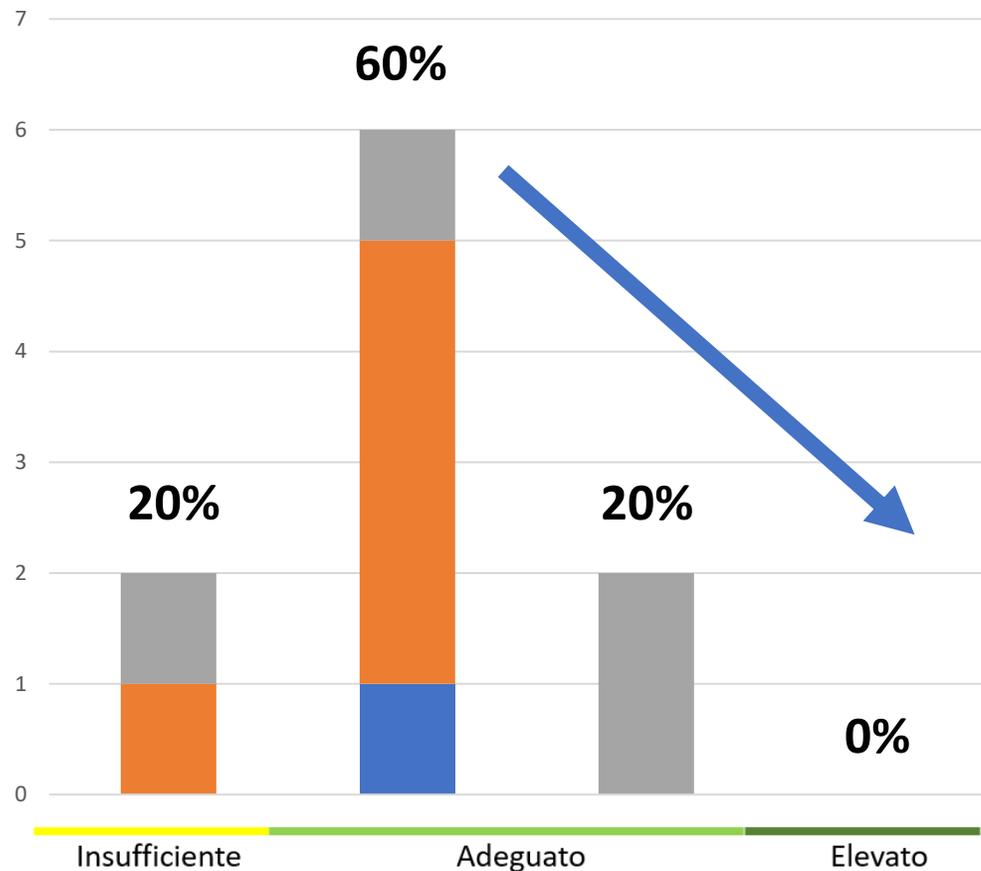
FASE 2: LT VADO E CREDEVO CHE....?

LT CHE HA ESTESO



PER IL 70% IL BENESSERE > 70
POCO IN DISCUSSIONE?

COLLABORATORI



PER L'80% IL BENESSERE < 70
TROPPO GIUDICANTI?

- Aziende
- Grandi
 - Medie
 - Piccole

- ❖ Organizzazioni a macchia di leopardo, polarizzazioni ed estremi compresenti, urgente farsene carico
- ❖ Manca una chiara strategia, è critica la comunicazione interna, assenti KPI-KBI
- ❖ La cultura ha molti elementi valoriali “non diffusi”, ha ancora credenze da elaborare che aumentano stress, separazione, lamentela, negatività
- ❖ La cultura manageriale deve mediare il gap “come mi vedo e come mi vedono”, deve formare il middle management, deve vedere ‘la persona’ oltre la business card, prendersi cura di sé, delle relazioni, del team.
- ❖ Le pratiche e i processi sono spesso incoerenti rispetto al dichiarato ‘culturale’ forse più desiderato che agito

DAI LEADERSHIP TEAM...PRONTO INTERVENTO....!

- Tempo ed energia per la strategia B.O., consapevolezza condivisa e collaborazione a livello leadership team
- Tempo ed energia per la riformulazione di credenze e limiti culturali, sostegno delle buone pratiche, sane consuetudini e diffusione dei valori positivi
- Tempo ed energia la riorganizzazione del lavoro, R&R e risorse necessarie, rivisitazione di pratiche e processi al servizio della strategia, della cultura organizzativa e manageriale agita con esempio e coerenza per il B.O.
- Tempo ed energia per un piano di comunicazione interna efficace di condivisione con tutte le parti del sistema nessuno escluso
- Tempo ed energia per la formazione del Middle management e dei capi tecnici per una “servant leadership” che allinea al centro “persona e produttività”

INSIGHTS DA DOMANDE APERTE

Le parole chiave dei nuovi comportamenti positivi per manager e collaboratori

... ai leader essere esempio coerente

Un viaggio di formazione e trasformazione!

cura rispetto diversità problemsolving
feedback esempio confronto difficoltà
contributo distintivo fiducia
connessioni partecipazione
apprezzamenti ringraziamento accordo
comprensione gentilezza ascolto coerenza
dare valore condivisione positività empatia
inclusione

POSSIBILE ROAD MAP EVOLUTIVA

KEEP

Collaborazione:
tecnico-funzionale sul compito
Sorrisi e gentilezza
Autenticità e rispetto
Autonomia e libertà

Stili di leadership positivi:
verso i collaboratori, esempio
verso i colleghi
Clima: più rispetto reciproco, fiducia,
ascolto, dialogo, feedback, ingaggio,
condivisione, inclusione, valorizzazione

IMPROVE

START

Tempo e energia per il medio termine
Focus riorganizzazione del sistema:
tempi comuni, confini R&R, risorse
Processi chiari e condivisi
Strategia e metriche e monitoraggio
Cultura: valori condivisi e nuove credenze
Comunicazione interna efficace

Pressione, sovraccarico e presenzialismo
Lamento, dovere, stress e negatività
Separazione tra le funzioni
Conflitti sommersi
Informazione è potere
Lavorare rincorrendo le urgenze

STOP

PONDERAZIONE % LT & COLLABORATORI



	PERCEPITO CALCOLATO	
STRATEGIA	X	X
CULTURA	X	X
LEADERSHIP	X	X
PROCESSI E PRATICHE	X	X
TOTALE	100%	100%

GRANDE VARIABILITA' SULLE PERCENTUALI INDIVIDUALI

CHI DECIDE LA ROTTA?

**“Non esiste vento favorevole
per il marinaio che non sa dove andare”**

[Seneca]

GRAZIE!