

Una nuova responsabilità

La necessità di arrivare a risultati, economici e non, attraverso risorse limitate impone alle aziende l'individuazione di pratiche tese non soltanto ad individuare **«chi» sono i talenti** più evidenti, ma **«quali» sono i talenti** presenti in ogni persona...

Un nuovo paradigma che conduce ad una maggiore e diversa responsabilità manageriale. Non basta più dire **«tu sei un talento, o tu non lo sei, il problema è tuo»**, ma serve ribaltare la posizione per affermare: **«in te vedo un talento, in te non ancora, il problema è mio»**.

Di che talento parliamo?

Non più una **persona con speciali caratteristiche** ma un'**attitudine innata delle persone** che, quando espressa, consente di svolgere con **facilità e naturalezza** attività in genere considerate difficili e, quando finalizzate, consente di ottenere **risultati non ordinari**.

Nel «vero» talento coabitano le **competenze distintive** ma soprattutto i **desideri e i valori**.



Coltivare i talenti...

Le persone crescono molto più rapidamente e autenticamente quando si concentrano **sui propri talenti** piuttosto che **sui limiti**. La logica dei «gap da colmare» va dunque limitata alle **competenze tecniche**, non a **quelle comportamentali**, perché difficilmente diventeranno le persone che vorremmo che fossero

Per migliorare le prestazioni e i risultati non basta più **identificare le carenze** e definire piani volti a **colmare i gap**, ma diventa necessario **imparare ad esplorare i talenti** individuali e puntare alla **loro valorizzazione**

.

Lo sviluppo dei «talenti» e la motivazione

I processi di valutazione e di sviluppo delle «carenze» e dei «talenti» **percorrono strade diverse** e **sviluppano una leva diversa** sulla motivazione. Nei primi il miglioramento corrisponde a una **richiesta di cambiamento**, i secondi invece sono un cammino verso la propria identità. Aiutare gli altri ad esprimere i propri talenti significa aiutarli ad **esprimere sé stessi** e rappresenta un **potentissimo concorso alla motivazione.**



“La risorsa maggiore, di cui la sorte fu spropositamente lauta e di cui Atene seppe fare un uso encomiabile, fu la creatività geniale degli artisti, dei pensatori e dei politici che confluirono in quello che forse resta tuttora il più denso agglomerato di geni di tutti i tempi. Basta uno sguardo alle date: nel 500 nasce Anassagora, nel 499 Eschilo, nel 496 Sofocle, nel 495 Pericle, nel 484 Erodoto, nel 480 Euripide, nel 469 Socrate, nel 460 nascono Democrito e Tucidide, nel 450 Aristofane, nel 430 Senofonte, nel 427 Platone, nel 413 Diogene, nel 384 nascono Demostene e Aristotele... Resta da capire quale misura di elementi favorevoli ha potuto determinare proprio in quel momento storico, proprio in quell’ area geografica, una esplosione così irripetibile di creatività. Certamente hanno contribuito fattori geografici e urbanistici improntati a bellezza e varietà. Altri fattori certamente positivi ai fini della creatività, sono di ordine socio-politico e di ordine culturale...”.

Domenico De Masi

L'impresa, l'eccellenza e il talento organizzativo

L'obiettivo non è più la **sola efficienza** ma la creazione di un processo teso al miglioramento continuo della **persona e dell'azienda**

La ricerca del talento individuale diventa il presupposto della crescita coerente dell'organizzazione grazie ad una serie di prassi e competenze che permettano di sviluppare **l'intelligenza della singola** persona accanto a quella **delle altre persone**

Il «capo» e il talento

Lo sviluppo del talento presuppone la crescita di un modello di leadership fondato su una **visione ottimistica della natura umana**; sull'intima convinzione che ogni individuo **possieda questo talento** e che la sua valorizzazione sia il più grande regalo che un uomo possa fare **a sé stesso e agli altri**.

Una visione sistemica nella gestione delle risorse umane che impatta sulla strategia e sull'operatività, a partire dalla **selezione** fino alla **formazione** e, soprattutto, ai **processi di valutazione e di feedback**.

“Ogni volta che in monastero si devono trattare cose di importanza, l’abate raduni tutta la comunità ed esponga egli stesso di che si tratta. E udito il parere dei fratelli, consideri dentro di sé la cosa e faccia quel che gli sembrerà più utile. Abbiamo detto di chiamare tutti a consiglio, perché spesso il Signore ispira al più giovane il partito migliore”.

San Benedetto

Le dimensioni del lavorare assieme

Nella costruzione di una relazione in grado di **soddisfare i bisogni psicologici** dei partecipanti e **creare opportunità di miglioramento e innovazione** esistono sempre due dimensioni che si intersecano:

- Una **dimensione organizzativa** dove è chiaro, o dovrebbe esserlo: il motivo per cui ci si trova, l'obiettivo da raggiungere, i comportamenti comunicativi attesi
- Una **dimensione di relazione** nella quale serve esercitare costantemente alcune competenze distintive: guidare un team, comunicare efficacemente, gestire gli eventuali conflitti, generare empatia, fornire feedback continui

Dall'organizzazione alla comunità organizzata

Aristotele fu il primo ad approfondire la **dimensione «sociale»** della persona arrivando a sostenere che l'uomo **«è un essere sociale»** in tutte le dimensioni della sua vita.

L'azienda è un'organizzazione regolata da **processi, strumenti e regole comuni**, ma è anche un luogo il cui funzionamento è profondamente collegato alla **relazione tra le persone**.

Perché le persone lavorino assieme bene serve molto di più che **un'organizzazione efficace** (elemento fondamentale), servono **relazioni e legami positivi e costruttivi**

Il «Capitale relazionale» e la fiducia

Perché ci fidiamo:

Gli studi sulla «Psicologia della fiducia» affermano che essa è una **decisione frutto di un processo di tipo cognitivo ed emotivo** e non solamente un istinto. Per questo motivo ci sono comportamenti che **inducono alla fiducia** altri che **la allontanano**.

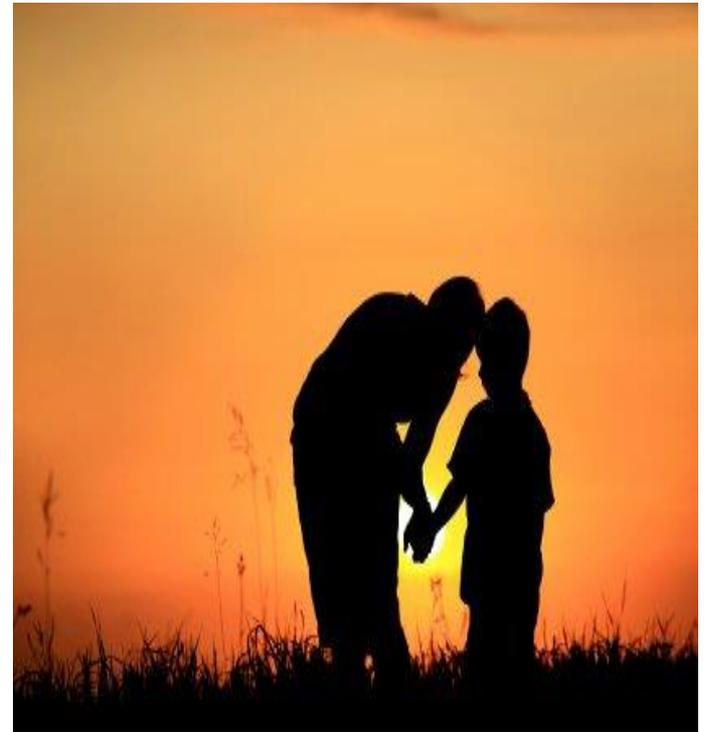
Di cosa abbiamo bisogno:

- Di capire che l'altra persona nutre attenzioni reali verso **il nostro bene**
- Che ha la competenza per **esercitare azioni coerenti** rispetto all'obiettivo
 - Che ci metterà impegno ed energia **nel realizzarle**

Dal silenzio all'ascolto

L'ascolto diventa una competenza fondamentale di una relazione perché permette di :

- **dimostrare interesse** per la persona, per quello che è e non per quello che vorremmo fosse
- Comprendere il **punto di partenza** da cui muove l'altra persona: valori, convinzioni, status
- Capire gli **obiettivi lavorativi** dell'altro e i **benefici** che ricerca nell'incontro



Dal «sapere» alla consapevolezza

Se la parola «sapere» già indica qualcosa che dà **«sapore»** e non la semplice conoscenza, il termine consapevolezza aggiunge un sapore «consumato» assieme attraverso il dialogo, un «sapere comune»

Ma per creare una vera consapevolezza e godere dei risultati che questa può generare è necessario spostare la focalizzazione **da noi agli altri**. Serve curarsi dei **bisogni e delle aspettative** dell'altro e fare in modo che si senta **riconosciuto ed apprezzato**

“Dia-logos”

La parola “dialogo” indica proprio la capacità di arrivare ad una **sintesi efficace** attraverso lo **scambio di idee e punti di vista**.

Quando il dialogo è anche frutto dell’abilità di **porre domande** esso diventa una modalità fondamentale per **generare coinvolgimento** e arrivare alla concretezza della **condivisione**.



Coinvolgere per condividere

Nella ricerca del «bene comune» il **coinvolgimento e la condivisione** diventano due passaggi chiave. Non basta difatti talvolta né ascoltare né capire: il punto d'arrivo resta sempre e solo la **responsabilità individuale**, un fatto.

Serve allora capire assieme e assieme fare. E diventano pertanto fondamentali due passaggi: il coinvolgimento, il **«volgersi assieme»** verso un'unica direzione, e la condivisione, che è **l'assunzione volontaria di una responsabilità**: «chi fa che cosa quando».

Decidere il bene comune

Una dinamica relazionale è potenziante quando, grazie al confronto, si **generano idee, soluzioni e piani di azione innovativi**

Il secondo effetto è ravvisabile anche dal grado di **benessere psicologico** e di **soddisfazione professionale** dei protagonisti

Wiinnicot afferma che in questo tipo di relazione la persona riesce a vivere una **realtà intersoggettiva** ma «a conservare il nucleo **dell'onnipotenza infantile soggettiva**», la stessa presente nel gioco



“Quella che Francis Galton aveva scoperto quel giorno a Plymouth era la verità, semplice ma importante, alla base di questo libro: nelle circostanze giuste, i gruppi si rivelano estremamente intelligenti, spesso più dei loro membri migliori. Per essere intelligenti i gruppi non hanno bisogno di essere dominati da individui dotati di un'intelligenza eccezionale. Anche se la maggior parte dei suoi componenti non è particolarmente ben informata o razionale, un gruppo può comunque arrivare a una decisione collettiva saggia.”

James Surowiecki

Dall'intelligenza personale all'intelligenza collettiva

La parola latina **«intus-legere»** indica non tanto la capacità di sviluppare conoscenze quanto quella di **«leggere tra le righe»**.

La persona «intelligente» ascolta in profondità, va oltre l'apparenza, alla ricerca di **verità e soluzioni**

Lo stesso significato può essere ben applicato all'impresa.

Esiste un'intelligenza collettiva data **dall'unione del «sapere individuale»** che riesce a cogliere **chiavi di lettura e soluzioni** maggiori e migliori. Un'intelligenza che è legata strettamente ad una relazione interpersonale **autentica e ben organizzata**

La relazione e la creatività

Questa relazione è immaginabile come uno **spazio psicologico** che si sviluppa tra le persone in cui i protagonisti pensano, creano idee nuove, si appassionano a ciò che dicono e fanno e si **donano reciprocamente** rispetto e ammirazione

Uno spazio che diventa condizione necessaria per **aumentare la creatività e la disponibilità al cambiamento**. Racamier sostiene che l'origine della creatività sta in uno **spazio relazionale fertile**

In questo spazio si esplora ciò che è alieno, le differenze di competenze e di idee coesistono e creano dinamiche feconde grazie al confronto e al coinvolgimento emotivo. Tutti sono **reciprocamente responsabili della la relazione**

Da organismi a cervelli pensanti

Morgan elabora a tale proposito la metafora dell'azienda non più come **organismo** che reagisce all'ambiente ma come **cervello** che all'occorrenza sa anticipare i cambiamenti

Ciascuna persona e team diventa un «**cervello pensante**», e l'impresa nel suo insieme una «Learning organisation» in grado di **prevedere o provocare** le evoluzioni e **reagire immediatamente** alle esigenze del mercato e del contesto

Questo aumenta l'ampiezza **dell'autonomia e discrezionalità** anche a livelli di responsabilità più operative ma nel contempo la capacità di **lavorare in team e in rete**

«La neuroscienza ha scoperto che la struttura stessa del nostro cervello lo rende socievole, inevitabilmente soggetto a un profondo legame cervello-cervello ogniqualvolta entriamo in contatto con un'altra persona. Questo ponte neurale ci porta ad influenzare sia il cervello, sia il corpo di ogni persona con cui interagiamo e viceversa»

Daniel Goleman

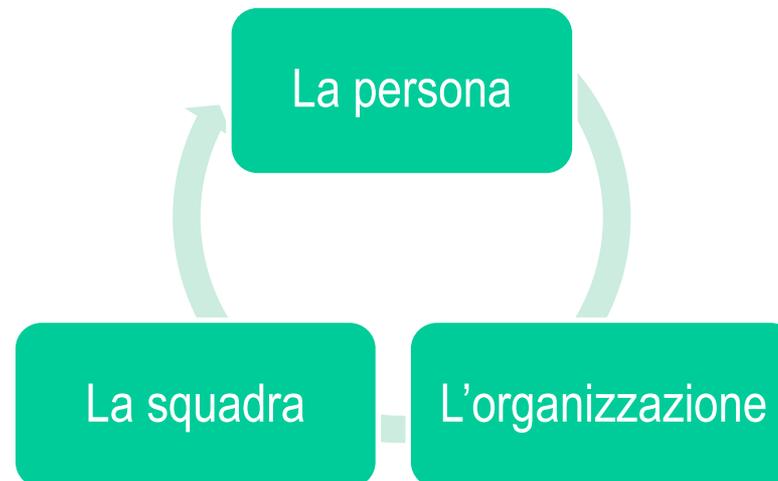
Perché lavorare assieme?

- Per **fronteggiare la complessità** meglio e più velocemente
- Per investire su un altro «capitale» da «usare» nei **processi decisionali e di gestione**
- Perché nel gruppo coesistono differenti competenze e bisogni individuali che **possono integrarsi e trovare soluzione**
- Perché in un gruppo i singoli **possono esprimere meglio** la loro individualità e sviluppare la propria originalità



Un adattamento continuo...

Nel lavoro di gruppo si sviluppa un adattamento reciproco che può portare la persona ad **esprimere meglio** i suoi «talenti» grazie al supporto di un'organizzazione che si trasforma via via in una **«squadra organizzata»**. Ciò può avvenire nel tempo attraverso un lavoro continuo sulla relazione



L'uomo: un essere sociale

Lo slancio verso il prossimo risale alle condizioni in cui l'appartenenza a un gruppo **garantiva la sopravvivenza**. Un individuo solo e in competizione aveva **scarse possibilità di sopravvivere**

La socievolezza si è rivelata nel tempo una strategia vincente e i sistemi cerebrali **si sono adattati** attivando attraverso i neuroni specchio, una **tendenza naturale all'empatia**

Le distanze sociali e la comunicazione virtuale stanno creando un'anomalia nella vita dell'uomo che **soffoca l'empatia** e affievolisce la **relazione altruistica**

I neuroni specchio

Agiscono proprio come uno specchio: riflettono un'azione che osserviamo in altri **spingendoci a mimarla o a provare l'impulso a farlo**. Ciò avviene soprattutto con le persone con cui trascorriamo **parte del nostro tempo e a cui teniamo di più**

I neuroni specchio ci permettono di «captare» le menti altrui non attraverso il **ragionamento concettuale** ma attraverso la **percezione**, decifrandone le intenzioni, captandone le emozioni e cogliendo le implicazioni sociali

In certi momenti noi **vibriamo all'unisono** con le sensazioni di un'altra persona, positive o negative che siano e a livello inconscio siamo impegnati in un **dialogo costante con gli altri** in una **interdipendenza reciproca**

«Ne derivano sensazioni che si ripercuotono in tutto il corpo, inviando cascate di ormoni che regolano i sistemi biologici, dal cuore alle cellule immunitarie. Ne consegue che le relazioni plasmano non solo l'esperienza ma anche le funzioni biologiche. Ma questo rapporto è una lama a doppio taglio: le relazioni appaganti hanno un effetto benefico sulla salute mentre quelle nocive possono agire come veleno nel nostro corpo»

Daniel Goleman

Tipologie di relazione: distruttive

- Determinano un **uso inefficace** delle energie e generano malessere
- Aggravano le **divergenze** relative ai valori e agli obiettivi
- Generano comportamenti **negativi e deplorabili**
- Influenzano negativamente **l'immagine interna** del Gruppo
- Nel tempo creano **disagi** nelle persone e possono causare **cali di rendimento e inefficienze**
- Rallentano o impediscono il **miglioramento continuo**



Connessioni insane

Sotto stress le ghiandole surrenali secernono **noradrenalina** e, soprattutto, **il cortisolo**, uno degli ormoni rilasciati dal corpo in **casi di emergenza**.

In casi normali abbiamo bisogno di sue dosi minime per regolare il funzionamento psicofisico ma se i livelli restano alti per lunghi periodi il corpo ne **paga un prezzo in salute** rispetto alla crescita delle malattie cardiovascolari, al crollo del sistema immunitario, ipertensione e danni all'ippocampo.

Inoltre il cortisolo stimola **l'amigdala** e inibisce le **attività della corteccia prefrontale** del cervello ovvero l'amigdala agisce senza controllo e l'ippocampo fatica a **comprendere e a gestire gli stimoli esterni**.

Via bassa e via alta

La «**via bassa**» governa la maggior parte dei nostri atti attraverso circuiti neurali che agiscono sulla **vita emotiva**, al di là della consapevolezza, in maniera automatica e a velocità elevata

La «**via alta**» viceversa corre attraverso i sistemi neurali che agiscono in maniera più metodica e graduale e ci garantiscono quel **minimo di controllo** sulla nostra vita interiore

La via bassa viaggia nei circuiti neurali che **corrono attraverso l'amigdala**, mentre quella alta manda input alla **corteccia prefrontale**. La prima tratta i sentimenti grezzi, quella alta con l'attenta comprensione dei fatti

Amigdala e corteccia prefrontale

Il **predominio dell'amigdala** ostacola la capacità di apprendere, di memorizzare le informazioni, di reagire con flessibilità e creatività, di pianificare e organizzare le cose in modo efficace

L'ansia e la rabbia da una parte, la tristezza e la noia dall'altra riducono significativamente l'**efficacia dell'attività cerebrale** e, di conseguenza, l'**apprendimento**. Richard Albert nel 1960 scoprì che lo stress uccide l'apprendimento

Antonio Damasio sostiene che «gli stati mentali gioiosi assicurano **maggiore armonia di funzionamento** che incrementa la facilità e la libertà di ogni nostra azione. Quando la mente gode di questa armonia **l'efficienza, la rapidità e l'efficacia sono al massimo**».

Tipologie di relazione: costruttive

- Consentono il **chiarimento** di questioni importanti e sono orientate alla **risoluzione** dei problemi
- Favoriscono la **negoziazione**
- Instaurano una **comunicazione autentica ed efficace**
- Allentano la **tensione e lo stress**
- Favoriscono la **coesione tra le persone** del gruppo
- Aiutano le persone a crescere e ad **imparare dagli errori**
- Sono fattori essenziali della nostra **salute psicofisica**



Connessioni sane

La sensazione positiva legata a una relazione di sostegno emotivo ha **un impatto favorevole sulla salute**. Sono due i neurotrasmettitori che inducono questo piacere generato da uno scambio emotivo positivo: **l'ossitocina e le endorfine**.

La prima genera un senso di **rilassamento appagante**, la seconda il **piacere vero e proprio**. Grazie all'ossitocina la pressione sanguigna cala, l'energia è convogliata in nutrizione, i livelli di cortisolo precipitano, la soglia del dolore si innalza.

Una ricerca condotta da Sheldon Cohen dimostra tra l'altro come le **persone socialmente integrate** si riprendono più velocemente dalle malattie e vivono più a lungo.

Davidson e i diplomati del 1957

Fu tra le ricerche più importanti fatte in America perché vennero intervistati per anni circa **10.000 studenti**, quasi 1/3 dello stato

Reintervistati **a 40 e poi a 65 anni** e fatte una serie di analisi cliniche sui valori legati al logorio fisico, venne registrato uno stretto rapporto tra la **salute psicofisica e le relazioni** avute dalle persone negli anni.

Secondo Richard Davidson una vita relazionale all'insegna **della sicurezza e della stabilità emotiva** fornisce alle persone risorse interiori per gestire meglio le situazioni e rimanere in salute. Più ci si sente soli e più risultano deboli le **funzioni immunitarie**

«La nuova economia che immaginiamo contribuisce al progresso materiale e accompagna l'individuo mentre perfeziona la propria personalità e le proprie vocazioni. E tuttavia non impedisce di volgere l'animo verso una meta più alta, non un fine individuale o un profitto personale, ma un contributo alla vita di tutti sul cammino della civiltà»

Adriano Olivetti

Il Capitale fiduciario

Per «Capitale Fiduciario» possiamo intendere il «prodotto» di una **gestione strategica** con il sistema degli «stakeholders»

L'obiettivo di una gestione sistematica e costruttiva dei portatori di interesse è quello di **«capitalizzare» la fiducia** che questa strategia relazionale genera e far sì che questa diventi funzionale ai risultati

Una relazione fiduciaria può generare partnership strategiche sul fronte **dell'innovazione, della produzione, dei canali distributivi, aumentare la resilienza del «sistema», diminuire i rischi** oltre a generare un **clima positivo** che supporta l'attività



Ambrogio Lorenzetti, «Allegoria del Buon Governo»

L'evoluzione di questi anni

Il contesto di mercato, la scarsità delle risorse a disposizione, una cultura orientata all'ambiente e al sociale, la crisi del 2008/2009 hanno portato ad **una maggiore 'attenzione a questi temi**

A livello mondiale questo movimento ha fatto sì che si producesse una nuova cultura nella società e che questa sfociasse in una serie di **innovazioni e norme** a supporto di questi modelli d'impresa

Accanto alle strutture e alla normative aziendali tradizionali sono nati **sistemi di misurazione degli impatti sociali ed ambientali, alcune certificazioni e un istituto giuridico**: la «Società Benefit» che regolamentano e supportano questo movimento e le aziende che ne fanno parte

Certificazione B Corporation

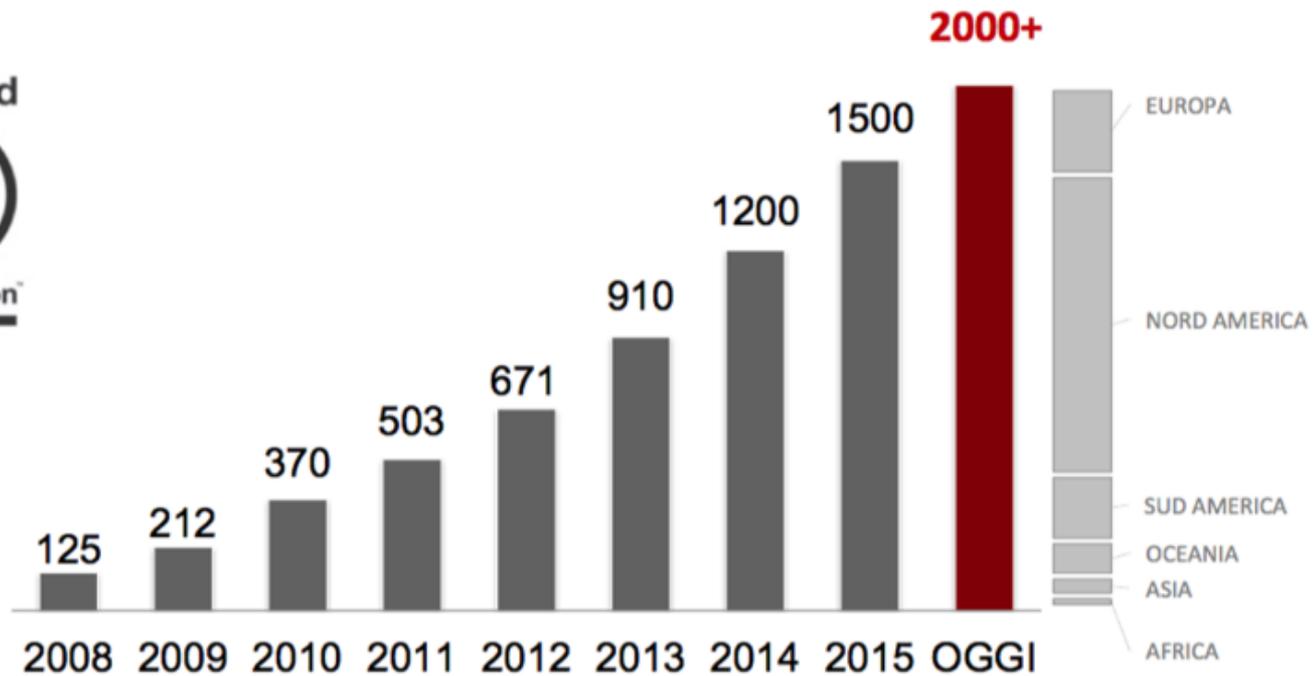
La **certificazione B Corporation (o B Corp)** è una certificazione rilasciata alle aziende da **B Lab**, un ente non-profit americano.

Ad ottobre 2017 esistono 2263 B Corp certificate in 130 settori e oltre 50 paesi diversi. Di cui **circa 70 in Italia**, che è il primo paese in Europa per numero di B Corp.



Crescita delle B Corp nel mondo

Growth



La certificazione B-Corp: cenni storici ed evoluzione

Il promotore del movimento globale delle imprese certificate B Corp e successivamente delle Benefit Corporation, è stata **un'organizzazione non profit americana** negli anni '80: **B Lab**, nata con lo scopo di utilizzare il business come forza per generare bene, **“business as a force for good”**. Le missioni che l'organizzazione si è preposta di raggiungere:

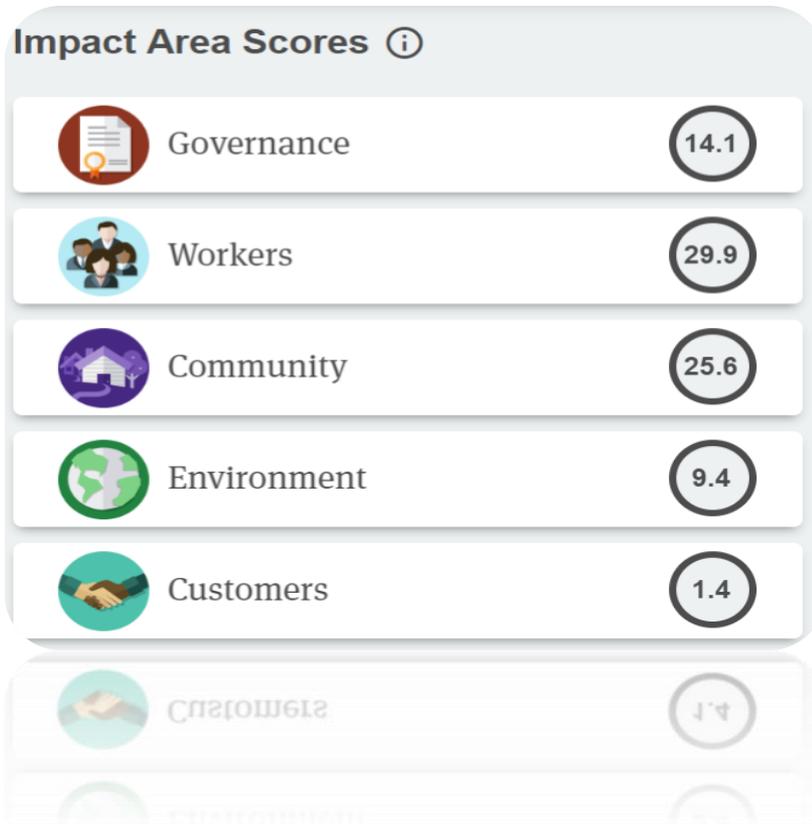
- ✓ **Promuovere la creazione di una comunità** di aziende certificate B-Corp
- ✓ Contribuire ad un allineamento legislativo
- ✓ **Sviluppare dei protocolli** di misura e di *assessment*

B Impact Assessment

La certificazione B Corp è uno standard riconosciuto da una terza parte che richiede alle aziende di rispettare **elevate performance di sostenibilità sociale e ambientale** e di rendere trasparente pubblicamente il punteggio ottenuto attraverso il protocollo **B Impact Assessment (BIA)**

Il BIA è lo standard di misura di impatto più diffuso al mondo selezionato dalle Nazioni Unite come strumento idoneo ad aiutare le aziende a valutare, monitorare e migliorare le proprie performance per il raggiungimento dei **Sustainable Development Goals**.

B Impact Assessment



La valutazione avviene prima di tutto tramite la somministrazione di un **questionario** progettato in **cinque differenti sezioni**. Per ottenere la certificazione, occorre che il punteggio conseguito a seguito della misurazione sia superiore a **80/200 punti**.

Dalla certificazione alla forma giuridica

La certificazione B Corp non ha valenza di legge, diversamente dallo stato giuridico di **Benefit Corporation** conferito dalla legislazione americana e da quella italiana come **Società Benefit**

In Europa la prima legislazione relativa a questa nuova tipologia di società si ha avuta in **Italia** **che, con la legge di stabilità per il 2016**, è il primo Paese Sovrano al mondo a dotarsi di una normativa, che riconosce le società benefit



La struttura e obiettivi delle Società Benefit



Corporation

SOCIETÀ BENEFIT
Società che ricercano il profitto e hanno come attività prevalente la creazione di un impatto positivo su persone e l'ambiente

FOR PROFIT
Società a scopo di lucro.
Il loro fine, secondo la normativa, è distribuire dividendi per gli azionisti

NON PROFIT
Organizzazioni non a scopo di lucro.
Il loro fine è di avere un impatto positivo sulle persone e l'ambiente, ma non hanno un business model sostenibile.

B-Corp e Società Benefit: analogie e differenze

SOCIETÀ B CORP

L'ottenimento della **certificazione B-Corp** serve a identificare quali sono le aziende che dimostrano di aver raggiunto i **più alti livelli di performance** attraverso un lungo processo di valutazione a cui le stesse aziende decidono di sottoporsi seguendo il protocollo denominato **B Impact Assessment**.

SOCIETÀ BENEFIT

Le Società Benefit sono un istituto giuridico che prevede la presenza nello statuto di un'azienda uno scopo di «beneficio pubblico». La **Benefit Corporation integra l'oggetto sociale** e la propria missione tramite la definizione degli impatti che l'attività d'impresa avrà sulla società e sull'ambiente di riferimento.

Vantaggi di una **B-Entity**

Resilienza del «sistema impresa»

Brand Identification

Networking e **partnership strategiche**

Incremento attrattività sul mercato

Miglioramento della «**qualità**» **del personale**

Maggiori controlli di tipo quanti/qualitativo

Ottimizzazione delle **risorse interne ed esterne** all'azienda

Miglioramento delle pratiche di rischio



«È necessario un cambiamento più radicale nel nostro modo di pensare l'economia. È tempo di ammettere che la visione neoclassica del capitalismo non offre alcuna soluzione ai problemi economici che abbiamo di fronte.... Dobbiamo abbandonare la nostra fede incondizionata nel potere di risolvere tutti i difetti dei mercati centrati sul profitto personale e accettare invece che i problemi non verranno risolti dai meccanismi naturali dell'economia come è attualmente strutturata».

Muhammad Yunus