

I progetti a cui ho dato vita come Genio Positivo®

ORG+ FIORISCONO

Leader positivi e performance aziendali: il vantaggio della felicità in azienda

In 30 anni di lavoro in aziende di ogni dimensione ho visto leader maltrattare colleghi e collaboratori e poi chiedersi perché non raggiungono i risultati desiderati. Ascoltato infinite litanie evocanti responsabilità altrui. Ho visto analisi di clima che invocano rispetto e buona comunicazione restare senza risposte, ingenti investimenti in bonus e azioni di welfare non produrre alcun effetto sulla motivazione e la soddisfazione delle persone. Ho assistito a conflitti personali capaci di sporcare il clima e bruciare le energie necessarie a produrre risultati. Incontrato individui con problematiche personali e relazionali che hanno distrutto ambienti sani e produttivi.

Eppure, tutti noi abbiamo sperimentato che in un clima positivo si vive e produce meglio e di più. Inoltre, studi applicati alle organizzazioni dimostrano che una cultura aziendale orientata alla positività può generare risultati straordinari, che i leader dotati di intelligenza emotiva e guidati dalla scienza della felicità sono più capaci di prendere decisioni vincenti e di impattare positivamente i risultati generando circoli virtuosi di motivazione, coinvolgimento, impegno e benessere nei collaboratori.

Per questo, sulla base della Scienza della Felicità, come GenePositivo® strutturo PERCORSI DI SVILUPPO DI LEADER POSITIVI PER ORGANIZZAZIONI POSITIVE volti a far crescere cultura, competenze e comportamenti capaci di attivare e trasmettere emozioni potenzianti che a loro volta diffondono produttività.

Tali percorsi abbinano training esperienziale e coaching, partono dai vertici aziendali e, con un effetto domino, contagiano positivamente tutta l'organizzazione.

Tramite l'uso di modelli, strumenti e metodologie esperienziali, supportano l'azienda nel definire ed implementare azioni pratiche e positive orientate a migliorare la comunicazione, la collaborazione, il rispetto, il clima aziendale e, di conseguenza, i risultati in tutta la struttura organizzativa.

Fbm La Termoplastic è una realtà tutta italiana fondata nel 1963 dai fratelli Francesco e Bruno Munari, le cui iniziali restano ancora oggi impresse nel marchio di fabbrica. L'azienda preserva lo stesso spirito imprenditoriale considerando design, innovazione e qualità ingredienti principali di ogni prodotto. Oggi è cresciuta arrivando a una capacità produttiva di 140 milioni di pezzi all'anno frutto del lavoro di 150 dipendenti in 4 sedi nel mondo: la sede principale del gruppo si trova in Italia, in Brasile, Messico e in Cina sono attive tre aziende di produzione e distribuzione.

Oggi il leadership team è costituito da 10 persone: 9 membri della famiglia, che rappresentano anche la proprietà (5 figli dei fondatori e 4 nipoti), più un direttore commerciale esterno. Le decisioni vengono prese sempre in modo collegiale. Ognuno dei 10 leader è responsabile di una funzione. Il team è composto da 6 uomini e 4 donne. La parentela, le differenze di età anagrafica, cultura, carattere sono fattori critici.

Vengo chiamata nel settembre 2018 per due motivi:

- Rilevanti problematiche relazionali nel leadership team, in cui si manifestano continui conflitti e accesi litigi
- Un'indagine di clima che manifesta difficoltà di collaborare, comunicare e problematiche di rispetto delle persone.

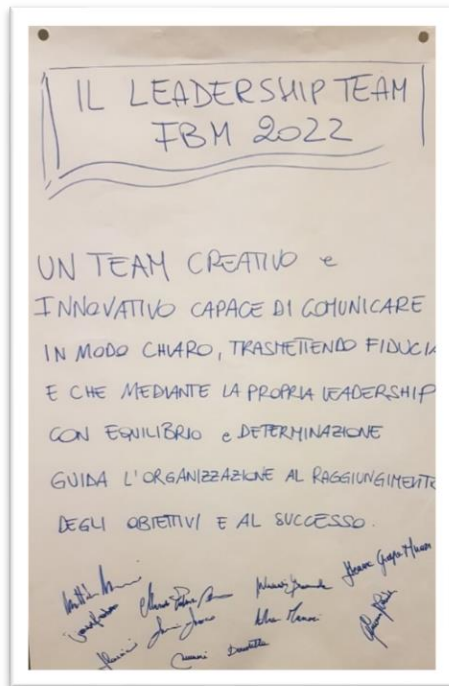
Al fine di avere una visione sulle dinamiche in essere inizio con una fase di osservazione, in due momenti fondamentali:

- Un teambuilding con i primi 2 livelli organizzativi: il leadership team e i loro primi riporti. Si fa un orienteering di mezza giornata e un ricco debriefing pomeridiano che rendono esplicita la necessità di maggiore dialogo, rispetto, fiducia e collaborazione serena. Solo alcuni dei leader partecipano.
- Un kick-off meeting per il leadership team nel quale i 10 partecipanti mettono in scena la fatica di dialogare serenamente. Alcuni si impongono su altri, taluni si chiudono, manca reciproca fiducia, faticano ad ascoltarsi e a parlare in modo sereno. Questo impedisce loro di raggiungere il risultato in un gioco d'aula proposto.

Alla luce di questo, propongo un percorso parallelo su due livelli:

- Per il leadership team
- Per i primi riporti (altre 15 persone)

Il progetto parte con i leaders, che per prima cosa si confrontano sul futuro dell'azienda, sugli scenari che questa andrà ad affrontare. Da qui, grazie a una sessione di teamcoaching, sviluppano una nuova visione di loro stessi, del leadership team che sarà in grado di affrontare e vincere le sfide future. Gli scenari competitivi e le scelte aziendali implicano la necessità di sviluppare uno stile di leadership più moderno, più basato sulla responsabilità, pertanto risulta evidente l'urgenza di sviluppare nuove competenze.



Il passo seguente è quello di osservare e prendere consapevolezza dei modelli mentali in essere nel leadership team e calati nell'organizzazione. Attraverso esercitazioni d'aula, analizzando a fondo l'indagine di clima e osservando gli ambienti fisici risulta evidente che i modelli mentali di partenza sono:

VINCE IL PIU' FORTE: comportamenti aggressivi e imposizioni fanno parte della quotidianità. Spesso alzano la voce, imprecano, discussioni tra loro sono molto animate e le urla, durante i leadership team meetings, si sentono in tutta la palazzina degli uffici. Toni sopra le righe connotano anche molte mail, strumento di comunicazione preferito in quanto "scripta manent". I leader durante i meeting si ascoltano poco, interpretano le parole reciproche, traggono conclusioni affrettate e usano parole e modi spesso irrosi.

PRIMA IL DOVERE, POI IL PIACERE: in FBM i collaboratori sanno che non si perde tempo. Le macchinette del caffè sono posizionate in una zona che scoraggia la permanenza, che deve essere limitata allo stretto necessario. Non esistono aree comuni, a parte una piccola zona mensa in cui i dipendenti possono consumare il pasto in pausa pranzo. E' forte l'esigenza di misurare gli orari di lavoro, di controllare l'attività dei collaboratori.

Il progetto prosegue con incontri mensili per i leader, così strutturati:

- 1 giornata di formazione esperienziale monotematica con derivazione di azioni collettive subito implementabili. Si parte dalla comunicazione positiva e assertiva, si trattano gli stili relazionali, la leadership risonante, l'intelligenza emotiva, il feed-back, la scienza della felicità e le organizzazioni positive.
- 1 sessione di executive coaching individuale per ogni leader.

Sessione dopo sessione, in 8 mesi di lavoro, la ritrosia di alcuni lascia il posto a una partecipazione entusiasta e proattiva, capace di ideare e applicare azioni e comportamenti nuovi sia a livello collettivo, sia individuale.

Insieme scegliamo di trasferire anche ai loro primi riporti gli apprendimenti. Parallelamente, si attiva perciò il percorso per i 15 manager di funzione, che accedono ad una selezione delle tematiche proposte ai leader. Ad alcuni di questi, con tratti relazionali critici, si propone il coaching individuale. Massima partecipazione da parte di tutti.

Si affronta il tema della Scienza della felicità e delle Organizzazioni positive. Emerge la distanza dal modello culturale in cui sono cresciuti fino ad oggi e una prospettiva nuova, mai immaginata prima.

Il punto di svolta si ottiene dopo aver formato tutti alla comunicazione positiva e al modello di feed-back. I leader per primi si mettono in gioco attivamente fornendo e richiedendo feed-back, ma soprattutto rivedendo radicalmente gli schemi comportamentali e relazionali in essere. Prendono consapevolezza dei modelli mentali che trattenevano la capacità di collaborare e generare positività, identificando nuovi comportamenti da mettere in atto subito.



Nascono piccole e grandi iniziative.

Tra queste, in sala riunioni viene messo un campanello. Quando la discussione si scalda, basta che uno dei partecipanti suoni il campanello perché tutti si zittiscano e si diano un minuto di tempo per riprendere con calma la discussione. Non è facile sedare comportamenti irruenti e aggressivi, ma una nuova consapevolezza rende palesemente vincente l'adozione di modalità assertive e positive,

I leader cominciano a scambiarsi feed-back reciprocamente per iscritto. Questo consente loro di aprirsi a un dialogo positivo e senza giudizi. Si accompagnano reciprocamente nell'applicazione delle nuove modalità relazionali condivise. Mi chiamano più volte per confrontarsi su come trasmettere messaggi complessi nel modo migliore.

Ma, soprattutto, decidono di utilizzare il modello di comunicazione positiva per chiedere a loro stessi e ai loro collaboratori di indicare come diventare più efficienti ed efficaci, tramite la compilazione del modulo “La mia proposta per crescere insieme”

La mia proposta per crescere insieme

Quale regola di comportamento e/o azione condivisa propongo di applicare in FBM affinché insieme si possa raggiungere risultati sempre migliori in un clima sempre più collaborativo e positivo?

1. FATTI (Fatti, risultati, eventi, azioni, comportamenti osservati)

Nell'ultimo incontro formativo abbiamo ricevuto un modello di feedback che abbiamo avuto modo di sperimentare attivamente e di cui ho capito l'utilità in precedenza, non ricordo di aver ricevuto o dato feedback così strutturati

2. EFFETTI (Conseguenze dei fatti, opinioni, osservazioni, emozioni, ...)

Facendo esercizio ho capito che offrire e ricevere un feedback in modo corretto non è semplice, ma è possibile e molto utile al fine del miglioramento delle prestazioni di ognuno e di tutto il team

3. PROPOSTA, RICHIESTA O OFFERTA

Per questo motivo, dal mio punto di vista sarebbe utile formalizzare il modulo con le sue regole di utilizzo ed utilizzarlo con colleghi, collaboratori e capi ogni volta che osserviamo comportamenti utili da rinforzare (feedback di rinforzo), o che andrebbero modificati (feedback di miglioramento).

4. VANTAGGI per la persona, il team, i risultati, ...

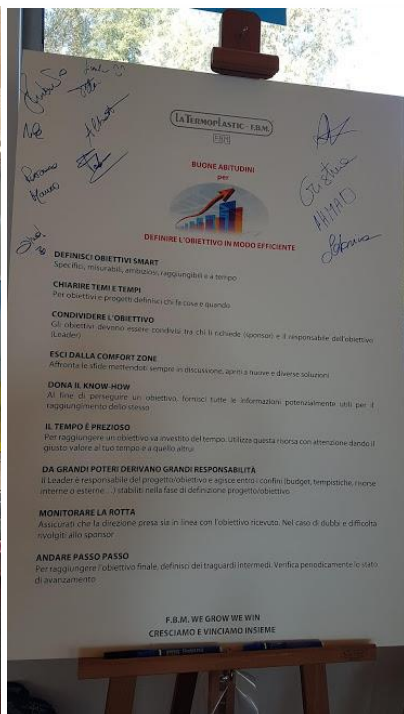
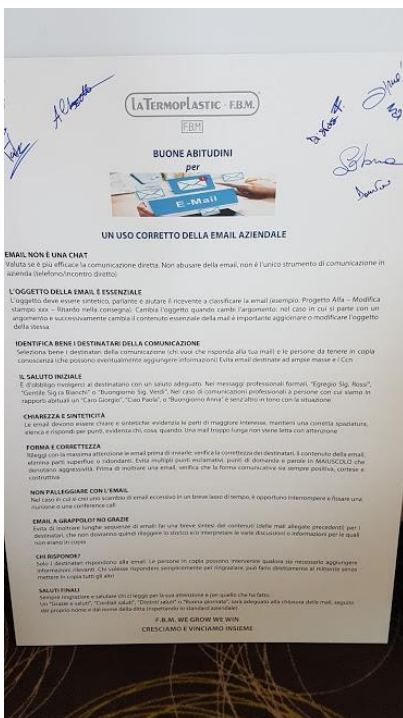
Questo gradatamente permetterebbe a tutti di crescere, di comunicare meglio per collaborare e contenere i conflitti e di raggiungere risultati migliori con minore sforzo. Ed anche di risparmiare tempo ed avere relazioni e clima migliori nella nostra vita quotidiana.

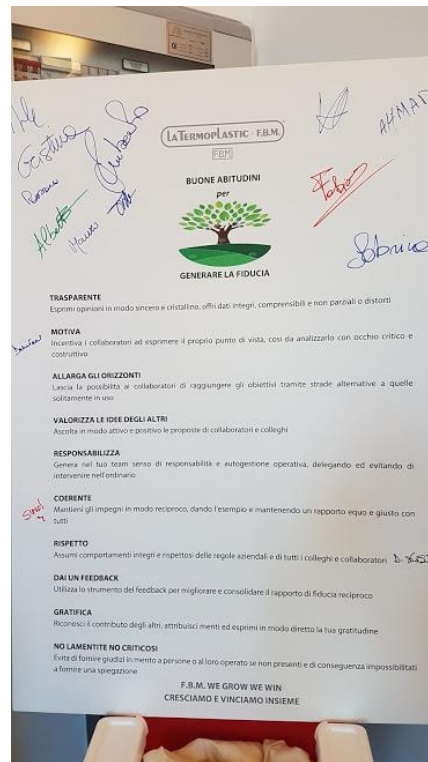
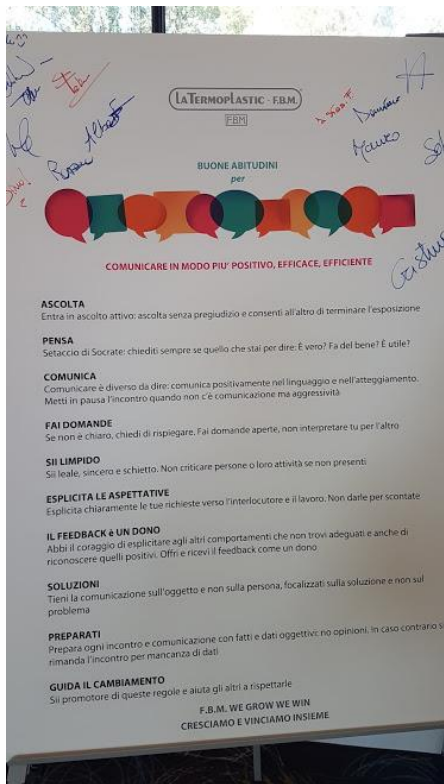
F.B.M. - WE GROW WE WIN

In pochi giorni si raccolgono oltre 40 proposte. Solo positive, solo costruttive, tutte di mutuo interesse. I manager di funzione per la prima volta vengono attivamente interpellati e rispondono con generosità e concretezza.

I leader le raccolgono, le clusterizzano e le riassumono. Nascono 5 decaloghi, 50 “buone pratiche” condivise per migliorare concretamente la gestione di

- OBIETTIVI
- FIDUCIA
- COMUNICAZIONE E FEED-BACK
- RIUNIONI
- MAIL





E' il momento di condividere queste buone pratiche con tutta l'organizzazione.

Fino ad ora ogni responsabile di funzione ha gestito le sue persone. Ogni membro del leadership team ha sempre tenuto una rispettosa distanza dai collaboratori dei colleghi. E' tempo di accorciare le distanze.

A settembre 2019 un nuovo team building vede la presenza attiva di tutto il leadership team e di tutti i secondi livelli. I leader si dividono in coppie, ognuna delle quali responsabile di una tematica. Ogni coppia mette a frutto mesi di formazione esperienziale inventando un'attività utile a trasmettere in modo positivo e memorabile le azioni relative al tema trattato.

L'evento "WE GROW, WE WIN" viene gestito in formula barcamp: i manager di secondo livello vengono divisi in 5 gruppi da 3 persone che ruotano ogni ora sulle 5 aree esperienziali, gestite dalla coppia di leader. Tutti i leader entrano in contatto con tutti i manager. Condividono le buone pratiche e raccolgono ulteriori spunti, ma soprattutto raccolgono un clima e una positività mai vissuti prima.



I manager si sono sentiti ascoltati e considerati, i leader sono felici di avere dato una svolta significativa alla cultura aziendale. Non tutto è fatto ma la direzione è presa verso una organizzazione positiva.

I leader e i manager, insieme e senza di me, organizzano la diffusione delle “buone pratiche FBM” al resto della sede italiana. Gli uffici FBM chiudono per due mezze giornate per realizzare tra le loro mura il barcamp e portare a bordo altre 100 persone.

Le regole sono condivise e appese nei corridoi, ma soprattutto sono un nuovo punto di riferimento per tutti.

Una ORG+ sta sbocciando.

Consapevoli che si tratta di un inizio, che molto ancora c'è da fare. Ma in FBM ora ci sono ben due Chief Happiness Officers a guidare il cambiamento. Due leader junior, Andrea e Simone, che saranno il management del prossimo futuro, hanno accettato l'invito a partecipare al programma formativo CHO approfondendo i principi della Scienza della Felicità e delle Organizzazioni Positive.

Il modo giusto di accelerare il cambiamento e impregnare la strategia di Scienza della Felicità, individuando dall'interno i processi o le azioni da modificare per diffondere la nuova cultura.

Io, al loro fianco, supporterò la crescita, ma saranno loro a generare un'Organizzazione Positiva di successo.

