

# TRAS-FORMAZIONE POSITIVA PER PMI +

Laura Torretta



- Consulente di Trasformazione Positiva
- Temporary Manager: Chief Happiness Officer e HR innovation
- Counselor Organizzativo Sistemico Relazionale
- Operatrice di Respiro Consapevole e Scienza del sé
- Business PMI Coach

Sono appassionata da sempre di **persone e relazioni**, sensibile al **pensiero complesso** e alla **sostenibilità dei sistemi sociali e organizzativi**. Abile **co-creatrice di network professionali**. Dopo la laurea in economia e commercio ad indirizzo politico sociale ho dedicato i primi 25 anni all'evoluzione del **Business Management e del People Management** all'interno di direzioni commerciali. Generatrice di innovazione di prodotto, di processo, di go to market e di marketing in tutte le funzioni della mia prima carriera, ho agevolato la collaborazione oltre i silos funzionali attraversando Merge & Acquisition in **PMI** (Largo Consumo: Alco e Palmera) e **Multinazionali** (Information Communication Technology: Compaq e Hewlett Packard). Da sempre **agevolò il change management** e supporto i manager a sviluppare un **nuovo mind set** più agile e una nuova social leadership 4.0 positiva. Sono dedicata al **sostegno dell'inclusione** per far fiorire, rifiorire e fluire le **potenzialità** e i talenti.

Alla ricerca di nuovo senso nel **2011 ho 'Ricominciato da ME'** come 'happy free lance', ho intrapreso un nuovo cammino per lo sviluppo sostenibile di persone e organizzazioni. Aperta alla contaminazione degli apprendimenti e delle esperienze ho partecipato a **network innovativi** collaborando a **progetti di trasformazione** (digitale, social, commerciale, hr, culturale)

Sono un **Professional Counselor** con attestati in ambito Lavoro-Organizzazioni (Specializzazione di Coaching) e Benessere Personale Relazionale. **Esperta di pratiche sistemiche** esperienziali: narrazione trasformativa, mindfulness, consapevolezza corporea, respiro libero.

Nel 2019 pioniera tra i primi 50 **Chief Happiness Officer** certificati da IIPO (Italian Institute for Positive Organizations), Genio positivo e Operatrice di Scienza del sé. Accompagno le **PMI** nel cambiamento da organizzazioni tradizionali a **organizzazioni positive, felici e sostenibili** per tutti, inclusive di **Business e Benessere**.

# Guardiamo fuori: il contesto cambia! E le PMI?



# Una prospettiva sistemica complessa per le PMI!

È chiara la necessità di **promuovere**, mettendo in campo tutte le azioni necessarie, un forte **cambiamento culturale** che interessi **sia le piccole e medie imprese sia i manager stessi**.

Le PMI devono metabolizzare il concetto che un dirigente proveniente dalla grande impresa può fornire competenze strategiche anche a loro

I manager delle grandi aziende per avvicinarsi maggiormente alle PMI devono adattarsi al nuovo contesto e far comprendere in modo chiaro i benefici del loro inserimento, anche in forme flessibili temporanee.

Occorre agevolare una **maggiore fluidità tra imprenditori e manager**, creare chimica, facilitare questa trasformazione positiva. Ad una scarsa sensibilità diffusa alla managerialità nelle PMI si aggiungono nello specifico **due funzioni strategiche poco presenti** come emerge dall'Osservatorio TMC: **Finance ed HR**

E' necessario quindi lavorare sui due fronti contemporaneamente per **innesti virtuosi e sostenibili**

**Imprenditori** per creare consapevolezza del bisogno e **Manager** per evitare un conflitto culturale

# Voce agli imprenditori: Gap di competenze per la PMI

Fonte: Osservatorio 4.Manager

Articolo: ILSOLE24ORE 17-10-19

IL 76% delle aziende con più di 50 dipendenti assumerebbe manager  
Tutti lamentano la **carenza di soft skills trasversali**:

- **Leadership**
- **Motivazione e sviluppo**
- **Orientamento all'innovazione**
- **Adattamento a scenari in evoluzione**



**I manager usciti dalle grandi aziende devono sviluppare nuove abilità per le PMI  
Formazione? Mindset? Trasformazione? Insieme con l' imprenditore?**

Consulenza di trasformazione positiva e Counseling organizzativo sistemico relazionale

# Punti di attenzione per tutte le organizzazioni 4.0

- Contesto **VUCA** (volatile, incerto, complesso, ambiguo)
- Cicli di cambiamento necessari ricorrenti per **miglioramenti continui** (metodologia lean, smart, agile)
- **Perdita di fiducia**, senso, motivazione trasversale ai diversi livelli organizzativi
- Iniziative frammentate di **trasformazione digitale**: occorre integrare strategia, cultura, valori, competenze, persone
- intelligenza artificiale/Robot sostituiscono **compiti di routine**: impongono upskilling e reskilling a **valore aggiunto**
- **HR Analytics** per monitorare il ciclo di ingaggio e sviluppo dei collaboratori
- Integrazione del **ciclo interno ed esterno**: collaboratori e clienti
- Passaggio da organigrammi gerarchici 'comando e controllo' a **nuove forme organizzative collaborative**
- **Leadership positiva**: imprenditori e manager condividono obiettivi, senso, missione, ascoltano delegano danno feedback
- Coesistenza e sviluppo di **4/5 generazioni**: stili di vita, valori, aspettative diversi
- Da sviluppo di carriera a **auto-responsabilità** sulla propria employability: 10 **competenze** del futuro del lavoro (WEF)
- **Comunicazione e Employer branding** diventano asset strategici (bidirezionali)
- **Sostenibilità, inclusività, positività. Welfare generativo e Ben-essere** personale, professionale, organizzativo

**Tutte le organizzazioni attraversano questi bisogni: quali priorità per le PMI?**

# Il Temporary Management +: una possibilità nelle PMI +?

Il TM è affidamento della **gestione** di un' impresa o di una sua parte a **manager altamente qualificati e motivati**, al fine di garantire continuità all' organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni **momenti critici, sia negativi** (tagli, riassetamento economico e finanziario) **che positivi** (crescita, sviluppo di nuovi business).

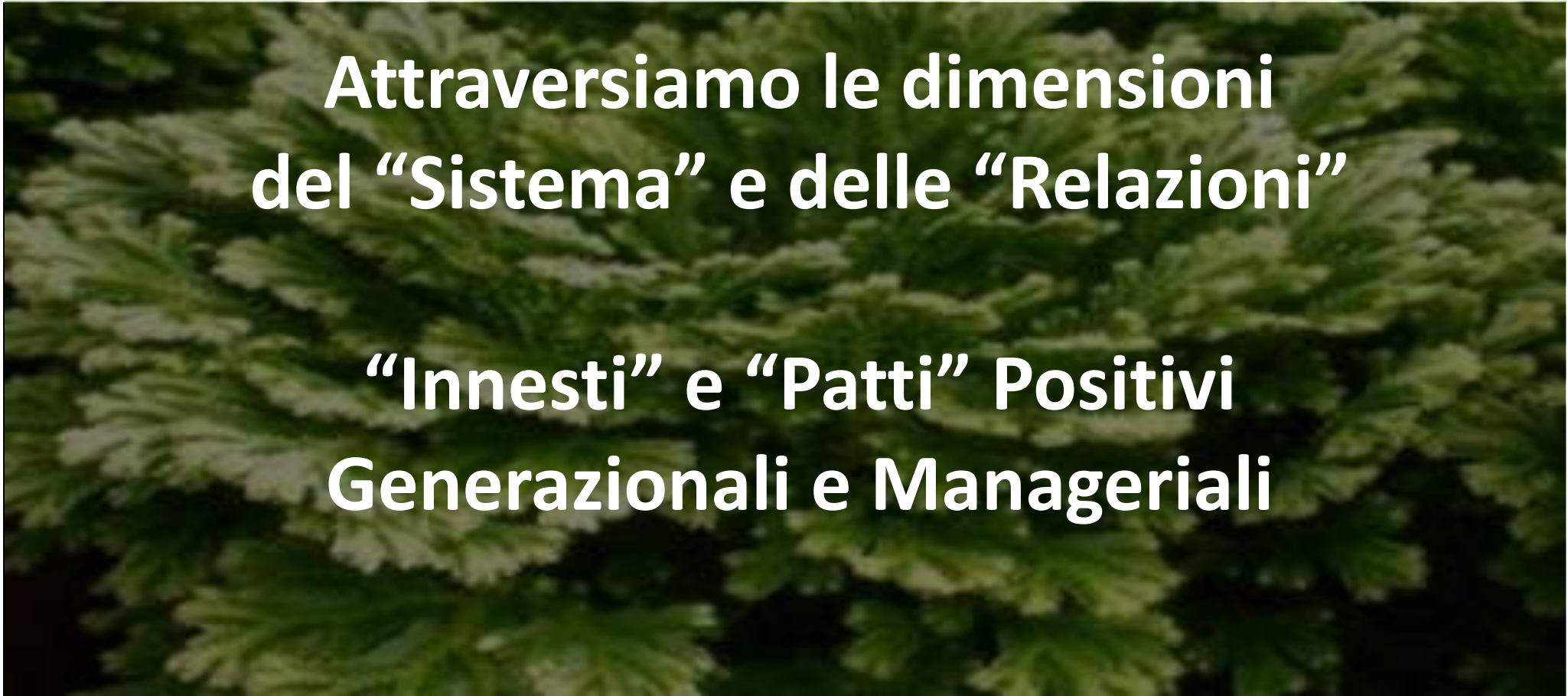
Gestione significa inoltre che il manager viene dotato di tutte le **opportune leve (poteri e Deleghe)** per questo non è un consulente che dice cosa fare ad altri ma decide e fa in prima persona!

**Il fallimento degli innesti manageriali è ricorrente**, non è un problema di contrattualistica è' **un problema di competenze e di atteggiamenti**, di responsabilità e gestione. **Il TM+** deve avere una **nuova mentalità** orientata al risultato, il lavoro deve essere fatto, la soddisfazione personale è raggiungere qualcosa nel breve, nessun interesse per la carriera a lungo termine, attrazione per il cambiamento, gusto del poter decidere cosa fare e cosa non fare, forte passione, entusiasmo ed energia

**Per le PMI** elemento vincente del TM+ è quindi la possibilità di **portare** in azienda a costi certi e variabili **competenze** manageriali di alto livello, altrimenti difficilmente accessibili e comunque non sostenibili nel lungo termine, che, alla fine del progetto, **avranno trasferito ai collaboratori interni, che** gestiranno le stesse cose meglio di prima o ne avranno sviluppate di nuove.



# Tras-Formazione Positiva per PMI + Obiettivi, Metodologie e Servizi Trasformativi



Attraversiamo le dimensioni  
del “Sistema” e delle “Relazioni”

“Innesti” e “Patti” Positivi  
Generazionali e Manageriali



# Obiettivi del Progetto Tras-Formativo

- Diffondere un **nuovo modello di riferimento** per la trasformazione positiva di PMI +
- Facilitare **innesti generazionali positivi** e elaborare eventuali **dinamiche conflittuali** sommerse nella governance familiare
- Ottenere **consenso esplicito e diffuso** all'inserimento manageriale
- Creare un **contesto accogliente, positivo e di reciproco rispetto** tra imprenditore- famiglia- manager
- Riconoscere, includere, elaborare, **trasformare criticità ricorrenti** che depauperano le risorse: continua ingerenza dell'imprenditore, delegittimazione del manager con parole e nei fatti, continue Interferenze familiari, obiettivi non chiari, manager sovraccaricato con richieste operative irrilevanti, difficoltà dei dipendenti a riconoscere il ruolo del manager, sostanziali differenze di linguaggio, manager troppo remissivo, conflitti su incomprensioni e scelte decisionali.
- Chiarire visione e obiettivi del sistema per creare **condizioni di produttività e benessere** per tutti
- Utilizzare un **approccio sistemico relazionale** di accompagnamento di **nodi e snodi** relazionali
- Rinnovare **patto di funzionamento e patto di allineamento** per accogliere l'innesto manageriale
- **Accompagnare** imprenditore e TM a sviluppare capacità socio-comportamentali (**CHO skills del futuro del lavoro**) per incontrarsi con maggiore efficacia nel nuovo contesto
- **Monitorare** la trasformazione positiva e generativa verso PMI+
- **Misurare i vantaggi e l'efficacia** per l'imprenditore e per il sistema organizzativo

**Definire un modello di accompagnamento modulare distintivo per ogni PMI per rendere più efficaci e sostenibili innesti generazionali e manageriali all'interno del sistema imprenditoriale (Family Business, Family Team, Temporary Manager)**

# La cornice di senso di questa Tras-Formazione Positiva

- Uno spazio dove tutti partecipano e **possono dare voce alla propria unicità** per ritrovare una radice di valori comuni, per far emergere comportamenti e iniziative coerenti
- Uno spazio dove tutti possono **sentirsi insieme registi e protagonisti** nel disegnare un cambiamento utile all'evoluzione sostenibile dell'azienda: un sistema di valori, competenze e relazioni personali e professionali
- Uno spazio in cui essere facilitati a **collegare bisogni e sogni**, priorità operative e visioni strategiche
- Uno spazio in cui **ri-creare motivazione**, ingaggio ed espressione del potenziale individuale e di team, capitalizzare le tradizioni del passato e **riprogettare il futuro insieme**.
- Uno spazio dove esprimere i propri linguaggi e significati, dove generare nuove connessioni, dove **liberare valore aggiunto** attraverso l'intelligenza collettiva di tutti i membri dell'azienda

**Una opportunità di contaminazione fra diversità per valorizzare le Potenzialità del nuovo sistema di competenze e relazioni**

# Spunti metodologici: Counseling organizzativo CSRXCSR

## Pensiero sistemico e pratiche sistemiche

Teoria generale dei sistemi di Ludwig von Bertalanffy, la Scuola di Palo Alto, Sloan School of management MIT, Ordini famigliari e organizzativi di Bert Hellinger

### THE FIFTH DISCIPLINE SYSTEMIC THINKING di *Peter M. Senge*

Come agiamo i legami causa-effetto nei sistemi famigliari e manageriali? Come vediamo la big picture? Le learning dis-abilities!

- **i problemi di oggi** sono il risultato delle soluzioni di ieri
- **più spingo** e più il sistema reagisce contro
- **un miglioramento immediato** non dimostra che la soluzione è valida
- **la via più facile** per uscire da un problema spesso ti riporta al punto di partenza
- **la scelta errata** può essere peggiore del problema
- **accelerare** troppo può rallentarti dopo
- **causa ed effetto** non sono così vicini nel tempo e nello spazio
- **piccoli cambiamenti** possono creare grandi risultati e non essere ovvi
- **dividere** un elefante a metà non genera due piccoli elefanti
- non c'è **nessun colpevole** da cercare

**Creare e rigenerare: Patto di funzionamento e Patto di allineamento nel rispetto degli ordini del sistema**

# Spunti metodologici: Scienza della felicità e Self Science

(SDF: IIPO e SDS: PhD Sandro Formica)

Osservazione, elaborazione e trasformazione

SELF EMPOWERMENT (IO), GROUP EMPOWERMENT (L'ALTRO, GLI ALTRI), ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT (TUTTO IL SISTEMA)

La soddisfazione **dei bisogni**, il loro linguaggio e la loro sostenibilità nel sistema familiare, imprenditoriale, manageriale

L' allineamento ai propri **valori** per viverli pienamente e agirli in coerenza

La scoperta del dono naturale del nostro **talento e delle competenze** per contribuire al progresso del mondo

Ri-programmazione delle **convinzioni** limitanti per ritrovare uno sviluppo armonico in fiducia con sé e con gli altri

Alleniamo le soft skills e l'**intelligenza emotiva**: elaborazione e rilascio delle emozioni negative, 10 life e work skills per l'evoluzione

Alleniamo la **comunicazione empatica**: non è simpatia né antipatia

Alleniamo l'**immaginazione** per realizzare il mondo che scegliamo con consapevolezza

**Ri-creazione del piano di vita** personale e di business includendo i propositi imprenditoriali e manageriali: **uniamo i puntini!**

**Sviluppo di consapevolezza e piano di azione per innesti sistemici, inclusivi, positivi, sostenibili per PMI +**

Consulenza di trasformazione positiva e Counseling organizzativo sistemico relazionale

# La proposta di valore: Tras-Formazione Positiva per PMI +

Agevolare l'ascolto attivo e la **comunicazione generativa nella governance** fra i membri del family business e facilitare eventuali **innesti generazionali positivi**

Elaborare creativamente eventuali conflitti e divergenze al fine di creare un **consenso diffuso**

Riconoscere bisogni, valori, **obiettivi**, ruoli e responsabilità utili **all'innesto manageriale positivo**

Accompagnare i membri del family team imprenditoriale a rinnovare il **patto di funzionamento tra di loro**

Accompagnare **il manager** a innestarsi nel nuovo contesto con **maggiore fluidità** e condividere **il patto di allineamento**

**Facilitare** la creazione di **relazioni positive diffuse nel sistema** tra family team e manager nella transizione a **PMI+**

Stimolare il rinnovamento di un **Ben-Essere** diffuso oltre il **Ben-Fare in tutta l'organizzazione**

## Creare una PMI+ : un luogo felice per tutti dove lavorare e vivere insieme

# Un percorso modulare di Tras-Formazione

## Far fiorire, rifiorire, fluire il Potenziale della PMI+

Fase 1

Fase 2

Fase 3

Fase 4

Intervista sistemica: missione, bisogni, valori  
Innesti generazionali positivi  
Patto di allineamento nel Family team

Lead as a CHO nelle PMI  
Tras-Formazione positiva  
Imprenditore/Family e TM

Innesti Manageriali Positivi  
Patto di funzionamento: Family Team+TM

Facilitazione in affiancamento  
Monitoraggio della Tras-Formazione



# Chi è il chief happiness officer?



Il CHO vede le **organizzazioni come sistemi**, organismi viventi, complessi e adattivi che si modificano costantemente attraverso le interazioni interne ed esterne

Il CHO Vede **le persone nella loro “completezza”**, con bisogni, talenti, capacità, valori, anch’esse in continua mutazione

Il CHO:

- Promuove **l’evoluzione sostenibile** co-disegnando una strategia organizzativa coerente
- Coltiva la **leadership positiva** e aiuta chi guida l’organizzazione nella trasformazione
- Disegna i processi, procedure e **pratiche coerenti** e solidi con la strategia
- Stimola la **cultura organizzativa** identificando un proposito forte che generi impatto sociale e di bene comune



# Lo sviluppo di ORG+: i principi scientifici di base



# I principi base della Scienza della Felicità

## 4 principi evolutivi e impatti tangibili

### Più chimica positiva:

La felicità aumenta la produzione di ormoni che aprono i centri dell'apprendimento, della creatività, della memoria e dell'ascolto

### Insieme è meglio:

più Noi, meno Io. Il Noi porta al raggiungimento di scopi e risultati comuni. Siamo cablati per la socialità. Sopravvive la specie che sa cooperare meglio

### Essere:

conoscere i nostri bisogni, valori, saper gestire le emozioni e la comunicazione ci aiuta a sviluppare consapevolezza, imparare dagli errori, maggiore autorealizzazione

### Disciplina:

meno caos e disordine, scegliere cosa fare di nuovo, cosa smettere di fare, cosa continuare a fare con maggiore intenzionalità. Sviluppare più pratiche positive, allenarsi alla felicità, radicare una routine di benessere

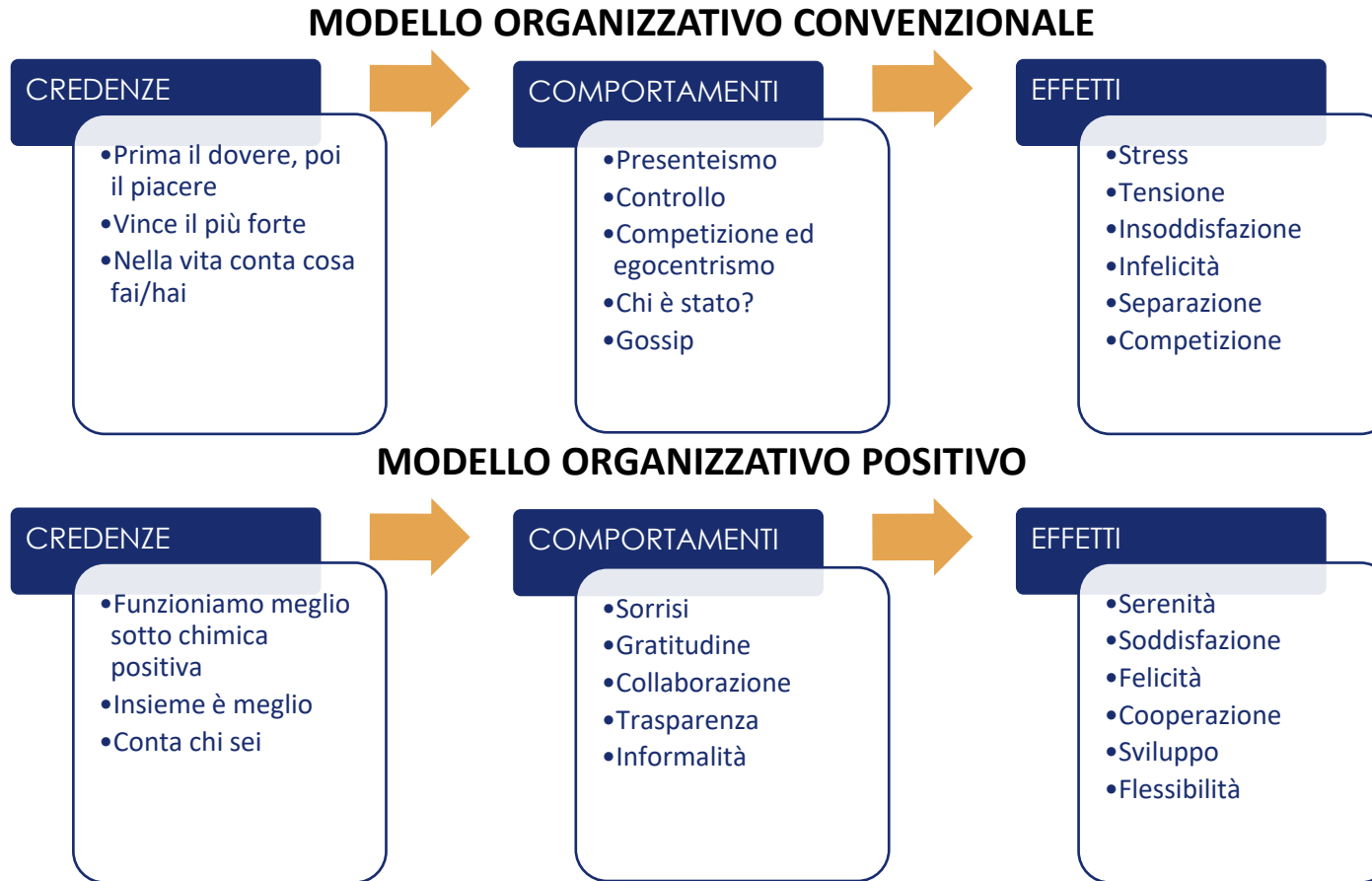
La Felicità è **una competenza che si può allenare**

Secondo *Sonja Lyubomirsky* (Professor, University of California), Il 40% della nostra felicità dipende dai nostri comportamenti intenzionali. Possiamo scegliere di essere positivi.

Da varie fonti autorevoli (*HBR, Gallup, S.chor, Forbes...*) vengono misurati gli **impatti socio economici**  
+ 31% produttività + 37% vendite + 44% retention + 300% innovazione e creatività  
-125% burnout - 66% malattia -51% turn over

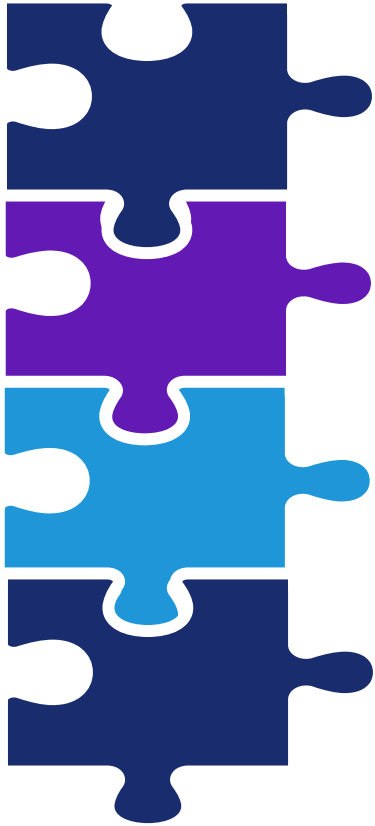
# I passaggi evolutivi a ORG + e TEAM+ positivi!

Le organizzazioni, in quanto **organismi viventi complessi e adattivi**, si modificano costantemente attraverso interazioni interne ed esterne  
obiettivo dell'intervento è accompagnare verso la stessa **direzione evolutiva** allineando **innesti, nodi e snodi** del sistema.



# I principi applicati alle organizzazioni

Applicando i 4 principi della Scienza della Felicità alle **4 dimensioni** di un'organizzazione si può stimolare lo sviluppo di un **ambiente sistemico relazionale** positivo. Quali sono queste quattro dimensioni?



## La felicità come strategia e missione

Fare della felicità e della positività una **strategia organizzativa** coerente. Il benessere organizzativo come leva di business

## La leadership positiva

Le organizzazioni positive sono guidate da imprenditori e manager, **leader positivi** che con esempio e coerenza ispirano verso nuovi comportamenti

## I processi e le buone pratiche positive

Disegnare e gestire **nuovi processi** organizzativi **coerenti** con la strategia identificata che portino alla generazione di benessere e positività in tutto il sistema

## Trasformazione culturale

Sviluppare una cultura organizzativa orientata verso un **proposito forte** ancorato a **finalità collettive** capace di generare un impatto sociale ed ecologico che promuova il **bene comune** (Persone al centro: Business + Benessere)

Laura Torretta

+39 331 8046239

[laura.torretta@humanemp.it](mailto:laura.torretta@humanemp.it)