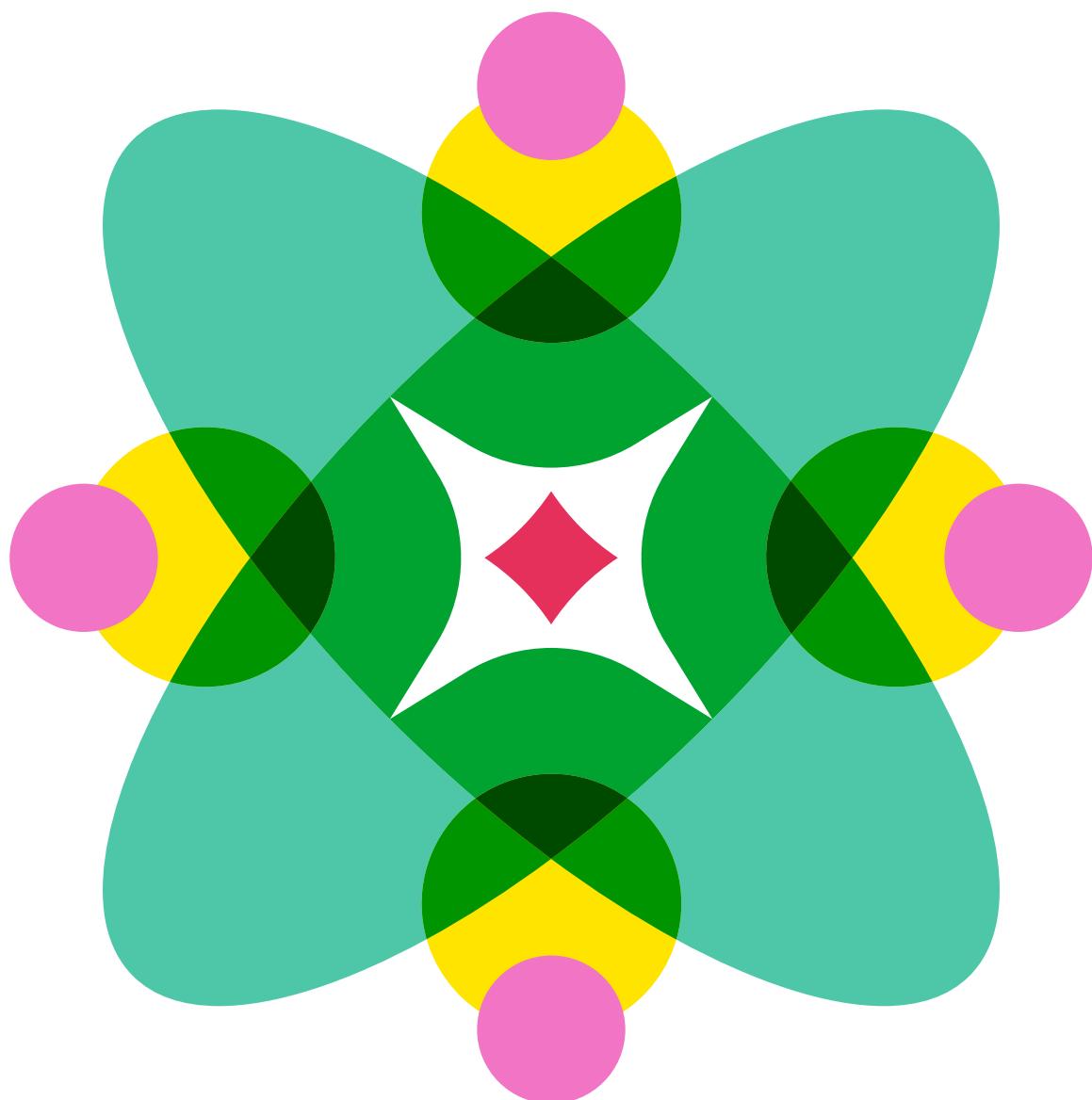


# HUMAN CENTRIC ORGANIZATION

Le persone al centro dell'azienda

di Vittorio D'Amato e Elena Tosca



# INDICE

---

## Premessa

3

---

## 01. Human Centric Organization come sistemi viventi

5

---

## 02. Pensiero sistemico e Human Centric Organization

9

---

## 03. Human Centric Organization: cosa misurare

13

---

## 04. Human Centric Organization e Management Innovation

15

---

## 05. Human Centric Organization in Action

21

---

## Conclusioni

26

---

## Gli autori

26

---

## Bibliografia

27

## HUMAN CENTRIC ORGANIZATION: LE PERSONE AL CENTRO DELL'AZIENDA

Vittorio D'Amato - Direttore Scientifico OMIT

Elena Tosca - Direttrice OMIT

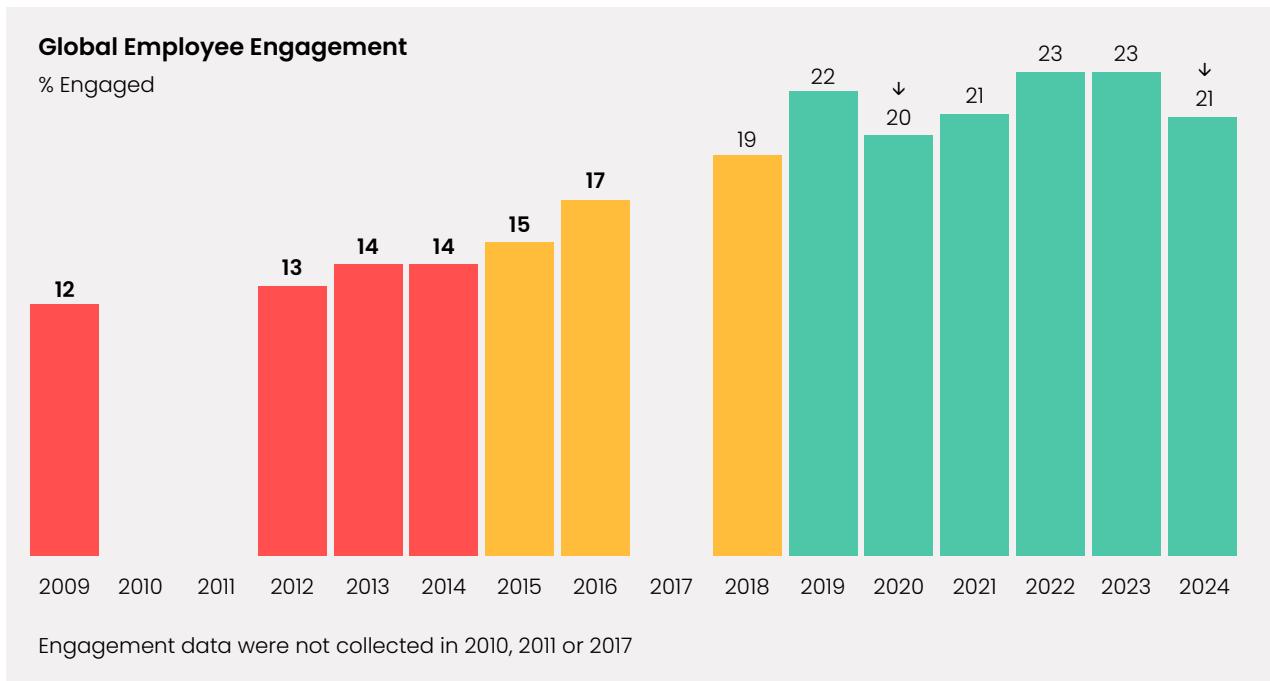
Analizzando il Report "State of the Global Workplace 2025" stilato da Gallup, emerge come, nel 2024, solo il 21% dei lavoratori al mondo si sente engaged (fisicamente, intellettualmente ed emotivamente attaccata al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora) senza distinzione tra nazioni, settori e dimensioni aziendali e che solo il 33% ritiene di svolgere un lavoro rilevante ed è fiducioso circa il futuro. A livello Europeo l'Italia non brilla per posizionamento. Si trova al 28° posto su 38 paesi, con una percentuale di 10% di lavoratori engaged (in lieve rimonta rispetto all'anno precedente, in compagnia di Belgio e Regno Unito). Brillano, si fa per dire, Romania con 35% seguita da Albania (29%), Kosovo (25%), Svezia insieme a Islanda e Estonia (24%). Dobbiamo andare in Uzbekistan per trovare il livello più alto in assoluto (45%).

Non solo, dalla stessa ricerca emerge come il 49% dei collaboratori italiani si senta sottoposto quotidianamente a stress (ponendo l'Italia in quinta posizione) e che il 21% afferma di sentirsi triste (riconfermando, anche qui la quinta posizione in questa avvilente classifica).

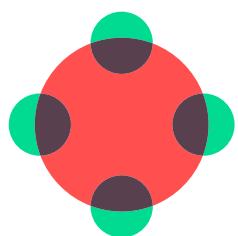
Sarà anche per questi motivi che il 37% dei lavoratori italiani dichiara di essere alla ricerca di un nuovo lavoro.

Di fronte a questi dati, la necessità di un cambiamento non deve più essere dimostrata: il senso d'urgenza di un cambiamento è palese. Il cambiamento che i manager devono attuare richiede lo sviluppo di una visione sistematica. È necessario, infatti, comprendere come le nostre organizzazioni sono inserite in sistemi ambientali, sociali ed economici fra loro interconnessi. Non solo, è importante capire la responsabilità che si ha sulla "salute" di tali sistemi. Questo significa che dobbiamo ripensare lo scopo stesso delle nostre organizzazioni e di conseguenza lo scopo stesso del management e della leadership.

**Abbiamo l'opportunità o forse la necessità di mettere le persone al centro delle organizzazioni e non di mettere persone dentro alle organizzazioni come è stato fatto finora.**



*Figura A Gallup – State of Global Work Force Report 2025*





# 01

## HUMAN CENTRIC ORGANIZATION COME SISTEMI VIVENTI

Per rispondere alle sfide indicate in precedenza, e quindi, per essere una organizzazione incentrata sulle persone, è fondamentale porre realmente le persone al centro della propria esistenza, al centro del purpose, della visione e dei valori.

Il punto di partenza è proprio quello di incominciare dal purpose, dallo scopo, dal perché esistiamo come azienda. Non da quello che facciamo, ma dal perché l'organizzazione ha senso di esistere, dal perché alzarsi ogni mattina per fare ciò che si fa.

Il nostro Codice Civile, nell'articolo 2555 definisce azienda come: "... il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". L'azienda è quindi vista come lo strumento principale per l'esercizio dell'attività economica dell'imprenditore.  
I beni, materiali o immateriali, sono aziendali in quanto funzionalmente collegati all'esercizio dell'impresa.

Costituiscono un'azienda infatti:

- le cose materiali, i beni in senso stretto, intendendosi per tali gli immobili, i locali, le attrezature, gli arredi, merci, il denaro;
- i servizi e i beni immateriali, intendendosi per tali marchi brevetti, segni distintivi, diritti d'autore.

Possiamo capire che culturalmente i passi da fare sono importanti. Riconoscere che le organizzazioni sono sistemi viventi, come sottolineava Arie De Geus nel suo libro *The Living Company*, significa vedere le **aziende come comunità di persone, al servizio di altre persone. Questo è di fondamentale importanza, in quanto ancora oggi molti manager vedono le aziende come mezzi per generare profitto, molte volte a discapito di tutto il resto, persone e pianeta inclusi.**

Tornando al Purpose, è da lì che questa centralità delle persone deve essere esplicitata. Questo può essere, per molte aziende, il primo passo nella costruzione di una Human Centric Organization, avendo come focus principale l'idea di essere al servizio e di creare valore per altre persone.

Se un'organizzazione, sia essa pubblica, privata o non profit, non ritiene di essere, in qualche modo, al servizio dell'umanità, allora ha perso il significato più ampio che ne guida l'esistenza e la longevità.

Le Human Centric Organization sono luoghi in cui l'apprendimento e l'innovazione prosperano, in cui le persone sono entusiaste del lavoro che svolgono, stimolate dall'idea di poter fare la differenza e continuamente aperte ad apprendere dagli altri.

# HUMAN CENTRIC ORGANIZATION

Organismi viventi in continuo divenire, in cui viene dato senso e significato a quello che si fa, dove le persone partecipano attivamente e incidono sulla creazione di un futuro sostenibile per tutti.

A chi spetta quindi la prima riflessione di fondo? Inevitabilmente al vertice aziendale, che deve decidere sul significato da dare all'attività dell'organizzazione e su quali pilastri e fondamentali devono poggiare ogni strategia e decisione.

Tutte le organizzazioni hanno scopi multipli, gli stakeholder di riferimento sono diversi e differenti sono i loro interessi. L'arte di costruire organizzazioni sostenibili e longeve consiste nel saper gestire i compromessi tra questi scopi interconnessi. Ogni organizzazione dovrebbe essere in grado di esplicitare il proprio scopo più alto, forse il più nobile, incentrato sulle persone, sulla forza delle loro relazioni e sul valore di liberare l'energia e il potenziale umano in tutte le sue forme. Il motivo principale che fino ad oggi non ha permesso a molte organizzazioni di essere guidate da uno scopo superiore è stato quello di mettere il cliente al centro con la logica prevalentemente del profitto, di fare una netta differenza tra l'esperienza che si fa vivere al cliente e l'esperienza che si fa vivere ai collaboratori ed a tutti gli altri stakeholders. Molte organizzazioni trattano i clienti come dei re ("perché ci fanno guadagnare") e i dipendenti ed i fornitori come strumenti di produzione ("perché costano").

Le Human Centric Organization pongono le persone ed il pianeta al centro senza distinzioni, in quanto tutte le persone lavorano con e per altre persone nel rispetto assoluto del pianeta.

Vineet Nayar, former President di HCL Technologies, quinto fornitore di servizi IT in India con quasi 1 miliardo di dollari di ricavi e oltre 30.000 dipendenti, è stato il primo a coniare lo slogan, diventato il credo dell'azienda, "Employees First, Customer Second".

Per mantenere la promessa di una posizione di mercato distintiva, Vineet Nayar ha capito di dover apportare alcuni cambiamenti fondamentali all'interno dell'azienda. «Stavamo creando un'azienda innovativa, ma non puoi farlo a meno che la tua struttura organizzativa non sia innovativa. Se non perpetui l'innovazione, non accadrà nulla». La filosofia di Nayar ha portato ad invertire la piramide e mettere il potere nelle mani dei dipendenti, rendendo i manager responsabili nei confronti dei loro collaboratori, piuttosto che il contrario. La sua intuizione, che è diventata una linea guida, è stata quella di considerare che la risorsa scarsa non sono i clienti, ma i collaboratori capaci (quelli che oggi facciamo di tutto per trattenerne). Per questo ha cercato, riuscendoci, di creare un'azienda che

fosse un ottimo posto dove lavorare e dove le persone, tutte, sono nelle condizioni di poter generare valore.

Che le persone abbiano bisogno di un significato più profondo che spieghi il perché si fa quello che si fa è oggetto di studio da molti anni. Alcuni si devono al neurologo e psichiatra Viktor Emil Frankl. Sopravvissuto ai campi di sterminio, ha compreso che una buona parte dei disturbi psichici derivano dalla mancanza di senso. L'assenza di un significato profondo alla propria vita, la mancanza di uno scopo, di un qualcosa per cui valga la pena vivere, crea un senso di vuoto e di smarrimento (nevrosi noogene).

Nel 1974, Studs Terkel, premio Pulitzer per la saggistica affermava: "Il lavoro è una ricerca di significato quotidiano oltre che di pane quotidiano, di riconoscimento oltre che di denaro, di stupore piuttosto che di torpore".

Quindi, per essere una Human Centric Organization è fondamentale riconoscere che la costruzione comune di un senso e significato è cruciale per tutti, al fine di vivere una vita appagante, e che al centro di una vita appagante ci sono le nostre relazioni con gli altri. Se un'organizzazione sta cercando sinceramente di rendere il mondo un posto migliore per le persone, allora articolare il significato e lo scopo come caratteristica distintiva della centralità dell'essere umano dovrebbe essere un passo naturale da compiere.

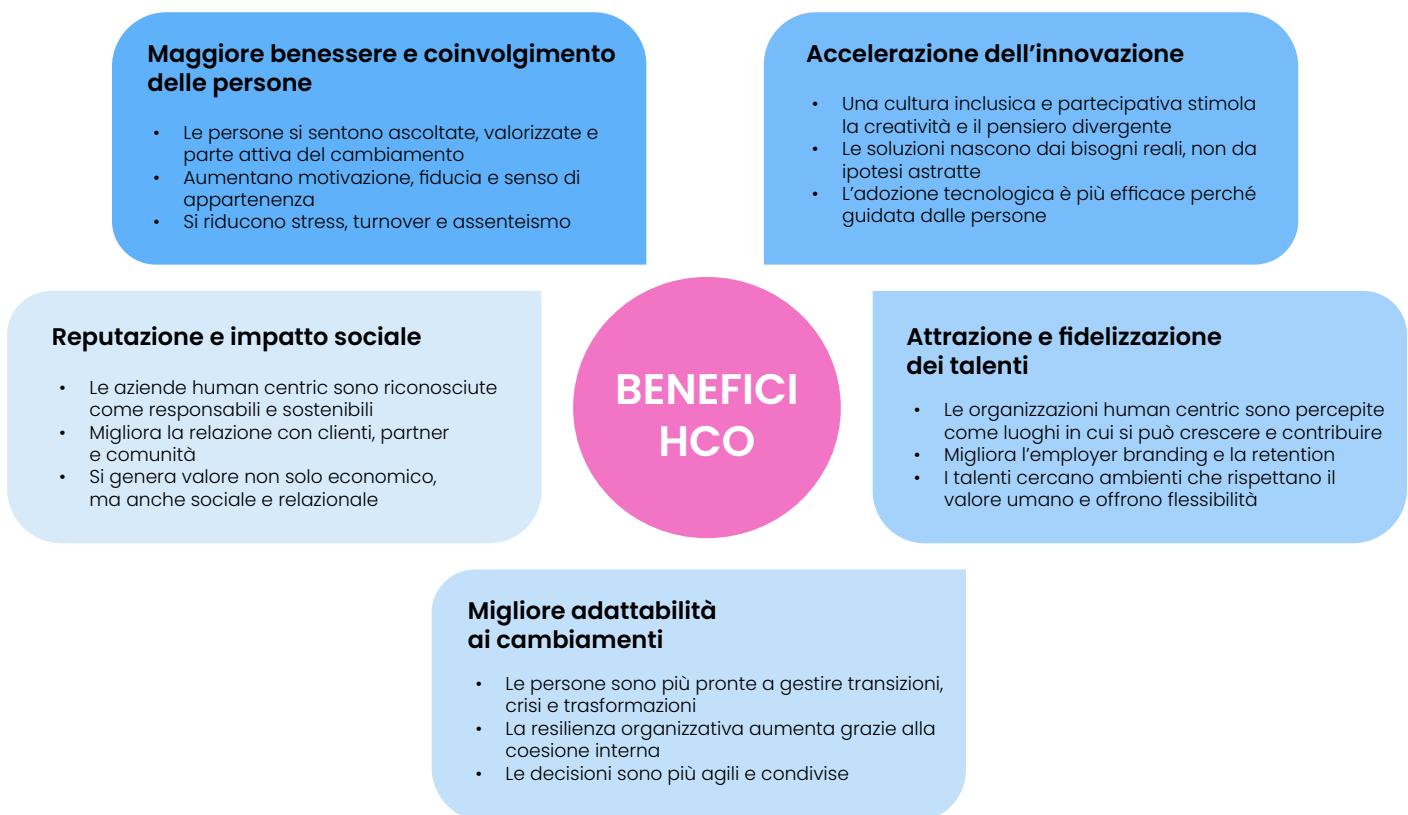
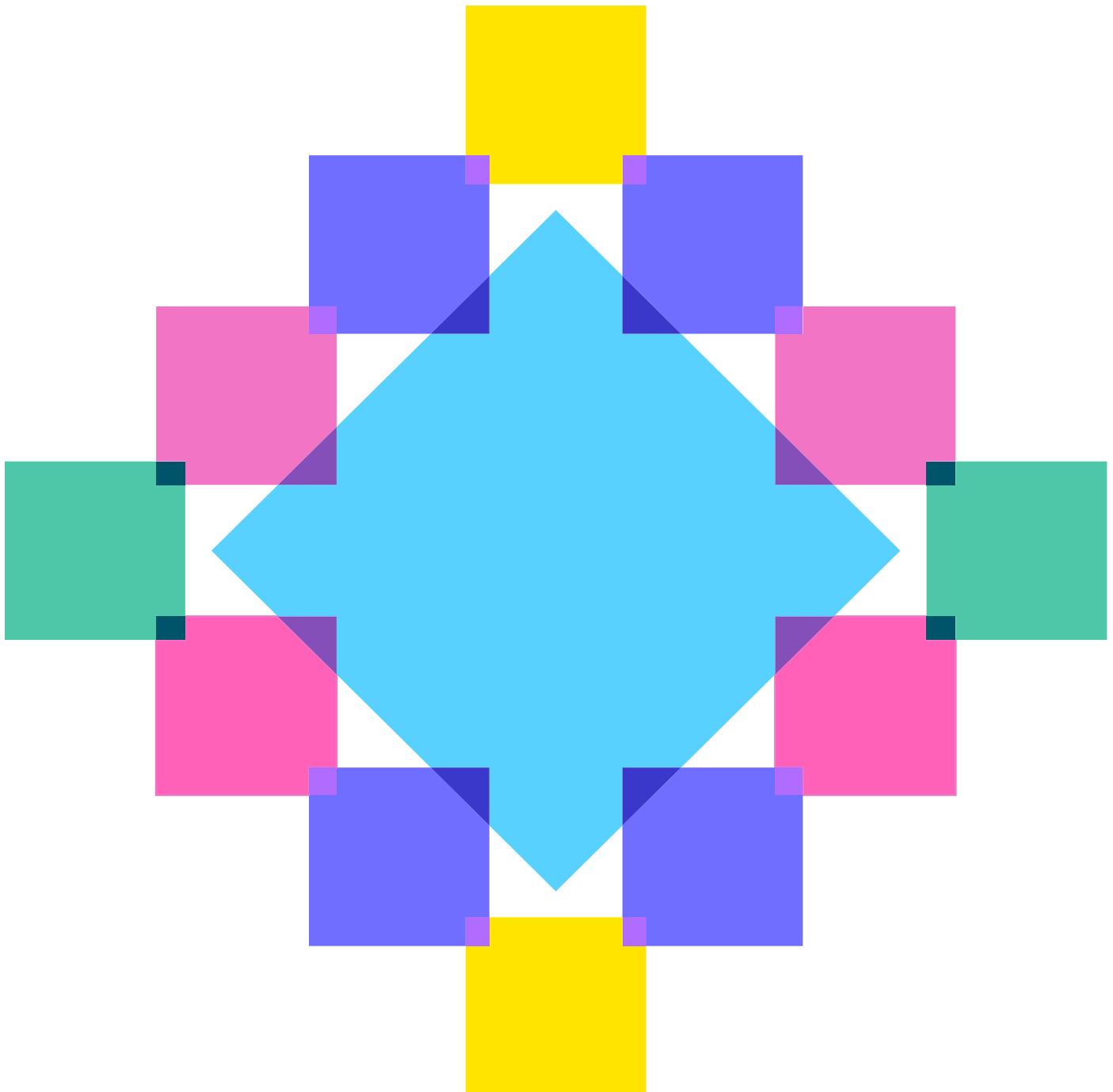


Figura 1 - Human Centric Organization: benefici e vantaggi



02

## PENSIERO SISTEMICO E HUMAN CENTRIC ORGANIZATION

Le organizzazioni incentrate sulle persone non vedono alcun confine tra ciò che accade all'interno e all'esterno delle loro organizzazioni; vedono invece solo relazioni, interconnessioni e interdipendenze. Nessuna organizzazione è isolata dal resto. Il successo di ogni organizzazione dipende intrinsecamente dal contesto sociale, economico e ambientale più ampio, sia su scala locale che globale.

Non si tratta di una teorica responsabilità sociale d'impresa, pratiche ecologiche o donazioni. Si tratta della piena comprensione che tutti i sistemi sono tra loro interconnessi. Come scriveva David Bohm, Professore di Fisica Teoretica, all'Università di Londra nel suo libro *On Dialogue*: “*Fragmentation is now very widespread and this is leading to a kind of general confusion of the mind. The notion that all these fragments are separately existent is evidently an illusion, and this illusion cannot do other than lead to endless conflict and confusion.*”

Pensare e agire in modo sistemico non è facile e immediato, soprattutto perché richiede una mentalità completamente diversa dall'approccio lineare che ha sostenuto il nostro pensiero economico per decenni. Pensare in modo sistemico significa cogliere le interconnessioni esistenti tra i vari elementi e comprendere sia gli aspetti controidintuitivi delle nostre decisioni che scoprire quali sono le effettive leve su cui agire.

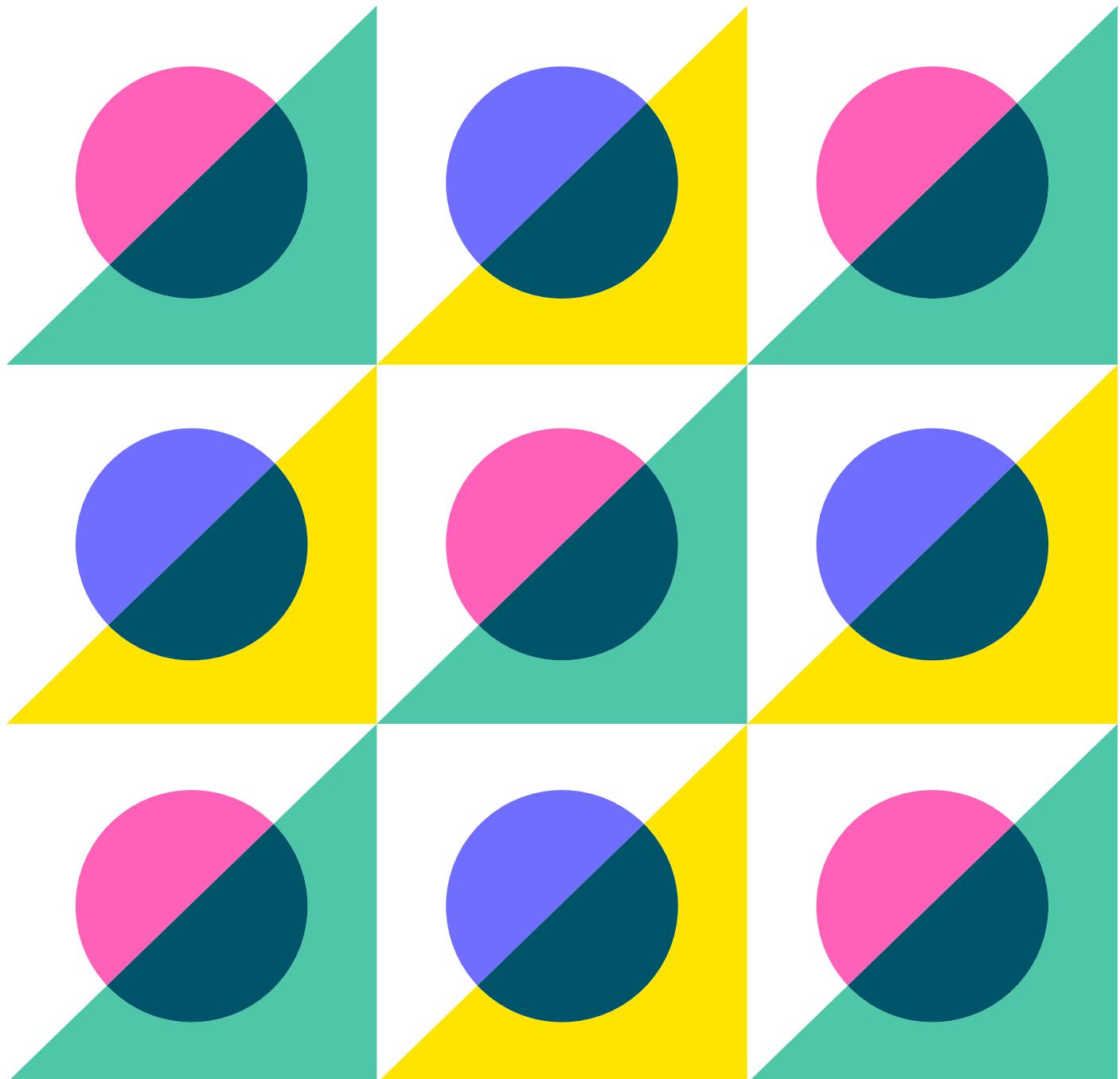
Questo è uno sforzo che vale la pena di fare in quanto non abbiamo altra scelta che agire in modo sistemico e pensare in modo diverso, perché le questioni che dobbiamo affrontare sono sistematiche e complesse.



Figura 2 - Comprendere gli effetti delle nostre decisioni

Il modo in cui le organizzazioni gestiscono gli aspetti “ecologici” ed “ambientali” al loro interno dovrebbe rispecchiare il modo in cui contribuiscono agli aspetti ecologici ed ambientali all'esterno. Il modo in cui trattiamo i dipendenti dovrebbe rispecchiare il modo in cui trattiamo i clienti, che a sua volta dovrebbe rispecchiare il modo in cui ci trattiamo l'un l'altro, il modo in cui trattiamo l'ambiente. Prima della pandemia avevamo perso di vista l'importanza delle interdipendenze e dimenticato quanto affermato dal meteorologo Edward Roberts: “ ...di come il battito delle ali di una farfalla in Brasile possa causare un tornado in Texas”.

La pandemia ci ha aiutato a riscoprire la nostra interdipendenza. Le organizzazioni devono operare in modo ecologico e sistematico in risposta alle difficoltà e alle opportunità che affrontiamo collettivamente.



03

## HUMAN CENTRIC ORGANIZATION: COSA MISURARE

Come sempre avviene per ogni cambiamento è bene affrontarlo utilizzando una visione sistematica, tenendo conto di tutti gli impatti che tale cambiamento implica in termini di modifiche ai vari sistemi e processi aziendali.

In modo particolare è opportuno interrogarsi su quali parametri possono contribuire a porre un'attenzione maggiore a determinate dinamiche. Citando una celebre frase di Peter Drucker : "Ciò che non si misura, non può essere controllato e quindi migliorato. Il tema della misurazione e della definizione di parametri di riferimento è un tema chiave.

La maggior parte dei manager utilizza KPI principalmente focalizzati su valutazioni esclusivamente economico-finanziarie:

- ROI (Return on Investment)
- ROE (Return on Equity)
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
- MOL (Margine Operativo Lordo)
- DSCR (Debt Service Coverage Ratio)
- NOPAT (Net Operating Profit After Tax)

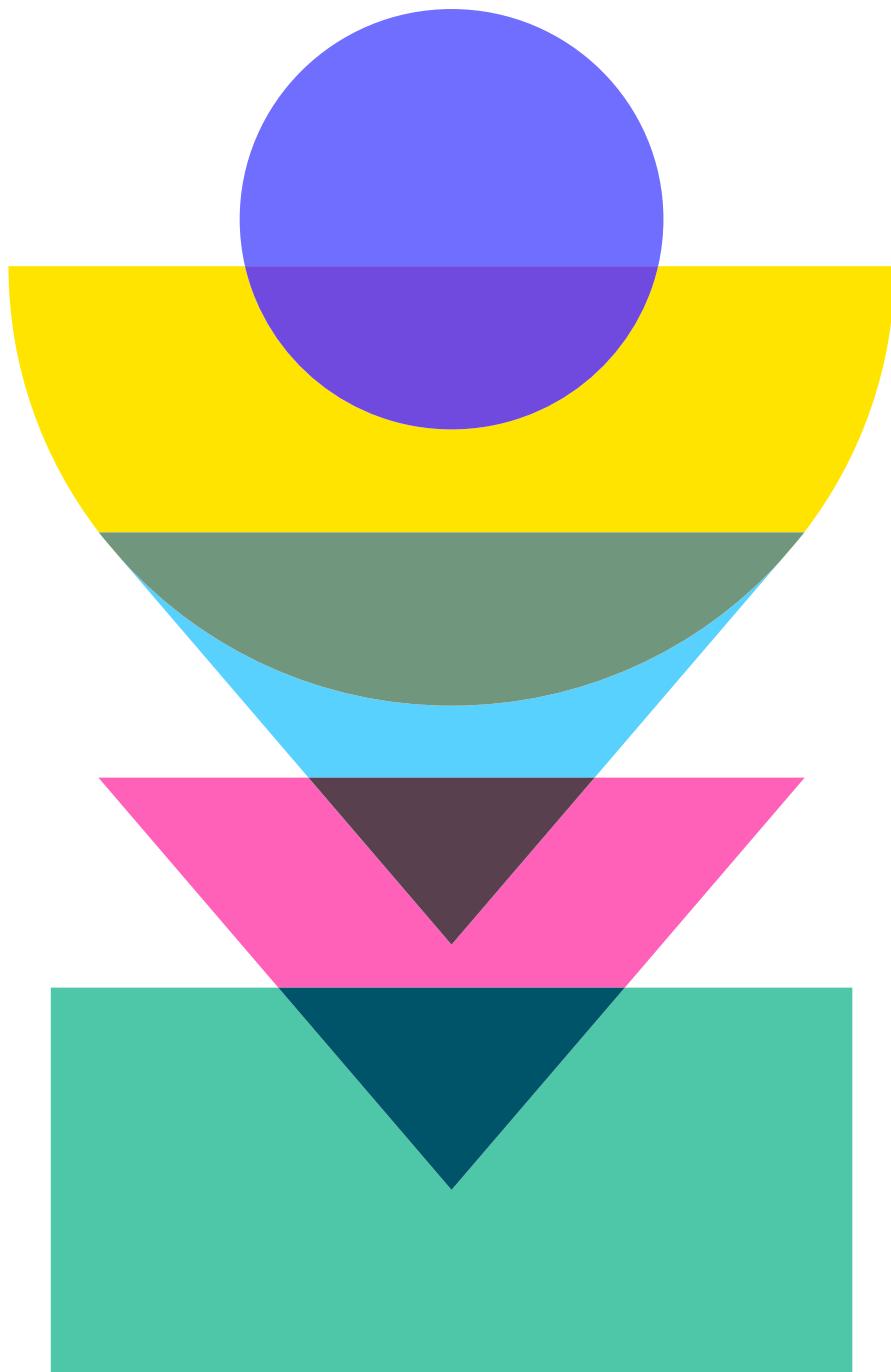
Tuttavia, queste metriche tradizionali non tengono conto di molti dei fattori essenziali per essere una Human Centric Organization, quali:

- NMPS (Net Management Promoter Score), per indagare il rapporto capo-colaboratore
- Clima aziendale, per valutare come si sentono i collaboratori
- ENPS (Employee Net Promoter Score), per misurare la soddisfazione dei dipendenti e la loro propensione a consigliare l'azienda
- MOHQ (Multidimensional Organizational Health Questionnaire) per indagare diverse dimensioni del benessere organizzativo
- Employee Well-being, indicatore per misurare in benessere delle persone

Secondo il sondaggio Deloitte Millennial Survey del 2024, 9 millenials su 10 in tutto il mondo ritengono che **"il successo di un'azienda dovrebbe essere misurato in termini che vanno oltre la semplice performance finanziaria"**.

Larry Fink, fondatore e amministratore delegato della società di investimento BlackRock, con un patrimonio di 11.500 miliardi di dollari, ha affermato nella sua lettera ai CEO che, a causa dei cambiamenti climatici, "siamo sull'orlo di una profonda trasformazione della finanza". Ha annunciato che la sua società avrebbe posto la sostenibilità al centro della propria strategia di investimento, sostenendo che "un forte senso di scopo e un impegno nei confronti degli stakeholder aiutano un'azienda a connettersi più profondamente con i propri clienti e ad adattarsi alle mutevoli esigenze della società. In definitiva, lo scopo è il motore della redditività a lungo termine". Fink, insieme a Jamie Dimon e Warren Buffet, ha spinto per eliminare i rapporti trimestrali sugli utili al fine di disincentivare il "breve termine".

Diventare un'organizzazione incentrata sulle persone comporta una trasformazione fondamentale dello scopo e dei valori di un'organizzazione. Si tratta di qualcosa di più di un semplice cambiamento nei modi di lavorare, nelle competenze, nei processi o nelle infrastrutture; è un cambiamento nel motivo per cui veniamo a lavorare.



04

## HUMAN CENTRIC ORGANIZATION E MANAGEMENT INNOVATION

Non vi è ombra di dubbio che una HCO sia anche una Learning Organization. Tra i primi a parlare di Learning Organization fu, nel lontano 1990, Peter Senge, che nel suo libro *La Quinta Disciplina* dà questa definizione: "...organizzazioni dove le persone continuano a far crescere la capacità di creare i risultati che desiderano veramente, dove si dà spazio a nuovi modi di pensare, dove le aspirazioni collettive sono lasciate libere e dove le persone apprendono continuamente a vedere l'insieme del sistema".

Il libro affronta il tema dell'apprendimento organizzativo definendo il pensiero sistematico come la disciplina centrale, la quinta disciplina, insieme ai modelli mentali, alla visione condivisa, alla padronanza personale e all'apprendimento di gruppo. Il libro, pur affrontando il tema dell'importanza per le organizzazioni di sviluppare le cinque discipline, non dà indicazioni concrete su come fare per diventare una learning organization.

Se le aziende sono state da noi definite come insieme di persone al servizio di altre persone, si può quindi affermare che possono crescere solo se crescono le persone. Come afferma Julian Birkinshaw nel suo libro *Reinventing Management*: "We can only grow by learning something new. Human-Centric Organizations are new learning organizations; they are committed to learning new things that change mindsets and behavior, that help them to grow, to move beyond frozen mental models, identities, fears, and previous experiences".

Ma cosa significa veramente apprendere qualcosa di nuovo? Un'organizzazione incentrata sulle persone definisce il nuovo apprendimento come "tutto ciò che cambia ciò che le persone fanno o come lo fanno". In altre parole, il nuovo apprendimento riguarda l'innovazione manageriale. È giunto il momento di cavalcare una nuova era manageriale. I manager, oltre ad occuparsi dell'innovazione di prodotto, di processo o tecnologica, dovrebbero occuparsi dell'innovazione manageriale, **che costituisce l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile nel tempo**.

Esistono infatti differenti tipi di innovazione: operativa, di prodotto/servizio, strategica e ovviamente manageriale. Ogni tipologia di innovazione fornisce un suo contributo nel generare un vantaggio competitivo. Tuttavia, come afferma Gary Hamel (2007) nel suo libro *Il futuro del management*, se dovessimo organizzare queste forme di innovazione in una gerarchia piramidale, l'innovazione di management si posizionerebbe al livello più alto per creazione di valore e difendibilità competitiva. Alla base della piramide troviamo l'innovazione operativa. L'eccellenza operativa è essenziale, ma in assenza d'innovazione di management come quella di Toyota o di un modello di business innovativo come quello di IKEA, l'innovazione operativa non produce quasi mai un vantaggio competitivo significativo. Risalendo la piramide troviamo l'innovazione di prodotto. È fuori di dubbio che un prodotto "icona", quale l'aspirapolvere senza sacchettino Dyson, possa contribuire alla creazione di un successo aziendale. Tuttavia, l'accelerato ritmo tecnologico e l'assenza di un'adeguata tutela brevettuale quasi sempre consentono alle

aziende neocostituite di superare i "pionieri di ieri". Prodotti innovativi non assicurano quasi mai alle aziende una leadership duratura all'interno del loro settore. Procedendo nella piramide, troviamo l'innovazione strategica. Un nuovo modello di business può generare una crescita economica significativa per l'azienda innovatrice (Ryanair, Zara, il negozio virtuale iTunes di Apple) ma in linea generale, come afferma Julian Birkinshaw (2012), nel suo libro *Reinventing Management*, un modello di business distintivo è sicuramente più facile da decodificare e contrattaccare di un modello di management innovativo.

## La piramide dell'innovazione

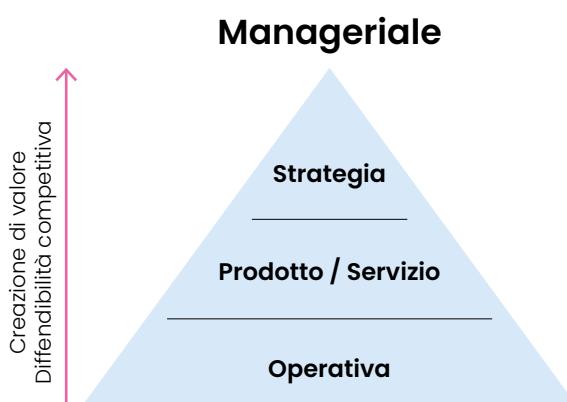


Figura 3 - La piramide dell'innovazione

L'aspetto cruciale, è che non tutti i tipi di innovazione sono uguali. L'innovazione manageriale, infatti, rispetto alle altre forme, possiede la particolare capacità di creare un vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

L'innovazione manageriale si ottiene modificando significativamente i "compiti" che i manager devono svolgere, le strutture organizzative e i processi di management.

Nel lontano 1917, Henry Fayol, uno dei padri fondatori del management, identificò i compiti del management nelle attività di pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo. Se una simile differenziazione può sembrare sicuramente un po' datata, non vi è dubbio che sia possibile riassumere di seguito, basandosi sulle più recenti pubblicazioni, ciò che costituisce il lavoro principale dei manager:

- definire gli obiettivi
- motivare le persone
- coordinare e controllare le attività
- costruire e mantenere le relazioni
- prendere le decisioni

Potremmo dire che tutto ciò che modifica sostanzialmente il modo in cui si svolge il lavoro dei manager, generando un valore significativo per le persone, si può definire innovazione manageriale.

L'innovazione manageriale è quindi l'ideazione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche manageriali nuove o significativamente migliorate che generino valore per tutti gli shareholder e stakeholder.

L'innovazione manageriale include anche i cambiamenti apportati alle strutture ed ai ruoli organizzativi allo scopo di creare valore. Un approccio diverso in grado di identificare nuove modalità di allineamento degli sforzi, coordinamento delle attività e applicazione delle conoscenze può costituire un'innovazione manageriale.

Una terza forma di innovazione manageriale è costituita da una modificazione significativa dei principali processi gestionali dell'azienda:

- pianificazione strategica
- capital budgeting
- sistema premiante
- processo di selezione
- comunicazione interna
- knowledge management
- MBO/OKR
- performance management
- ...

Questi processi fissano protocolli standard per compiti routinari del management. In termini esemplificativi si potrebbe affermare che i processi di management trasformano i principi di management in pratiche quotidiane.

**Le Human Centric Organization dovranno porre le persone al centro, vedendo il loro engagement come risultato imprescindibile. Lo scopo ultimo è quello di rendere ogni organizzazione così genuinamente umana come lo sono le persone che lavorano al suo interno.** La maggior parte delle persone sono flessibili, innovative e collaborative.

The question at the core of **old management** is:

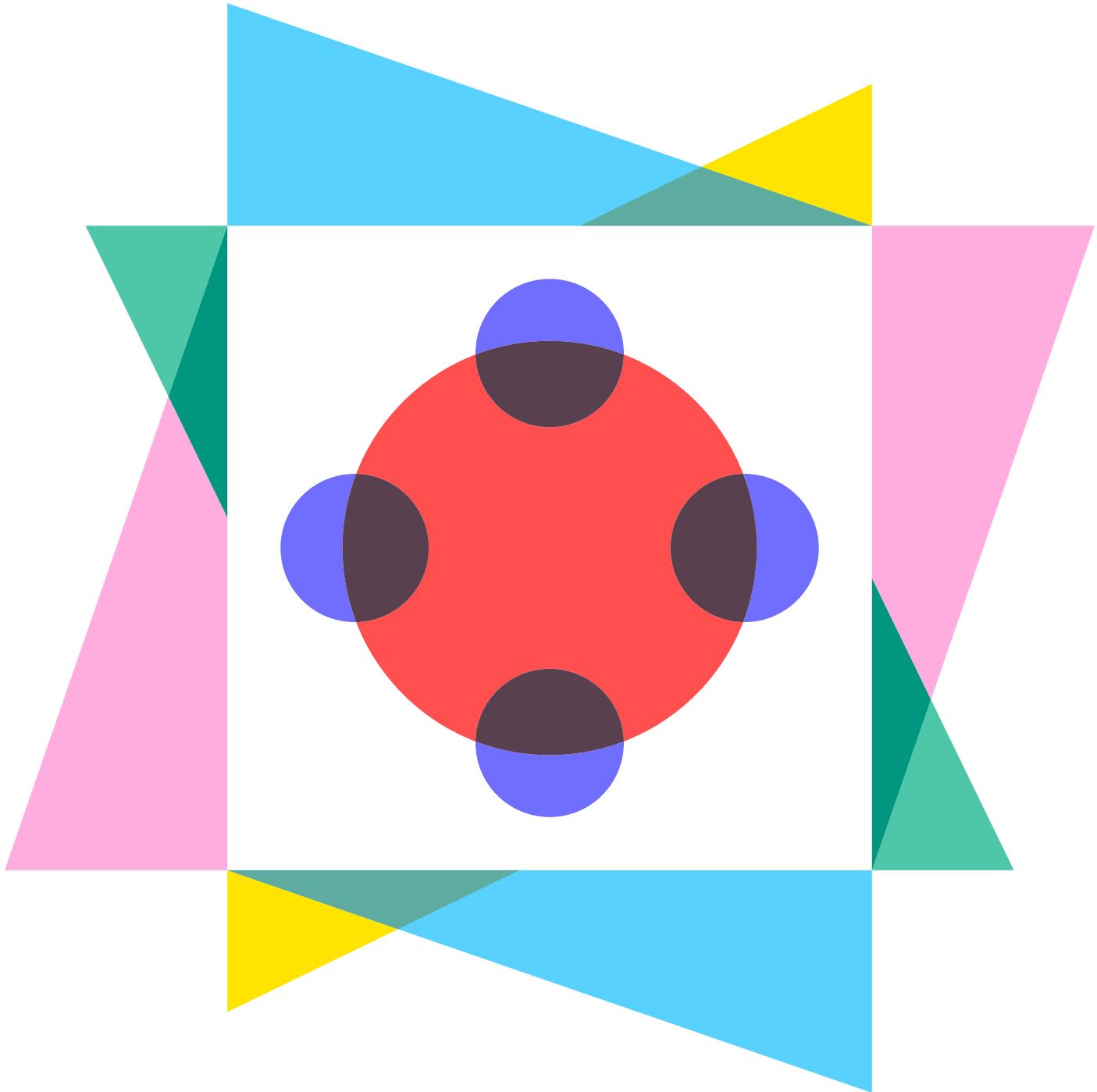
**"How do we get human beings to better serve the organization?"**

The question at the heart of **humanocracy** is:

**"What sort of organization elicits and merits the best that human beings can give?"**

Tragicamente, la tecnologia del management elimina frequentemente dalle organizzazioni le qualità che le rendono umane: la vitalità, la passione, l'intuito e la creatività. Ciò che le aziende un tempo consideravano come un mero imperativo morale – creare organizzazioni autenticamente umane – oggi è diventato un imprescindibile imperativo di business.

Questa è una grande sfida. I primi pionieri del management hanno trasformato esseri umani razionali in dipendenti obbedienti e rispettosì. Essi combattevano le emozioni della natura umana. Noi, all'opposto, cerchiamo di far emergere le emozioni e di far vibrare l'energia e la passione che si trovano dentro ognuno di noi. Il nostro scopo è quello di rendere le organizzazioni più umane e più performanti.

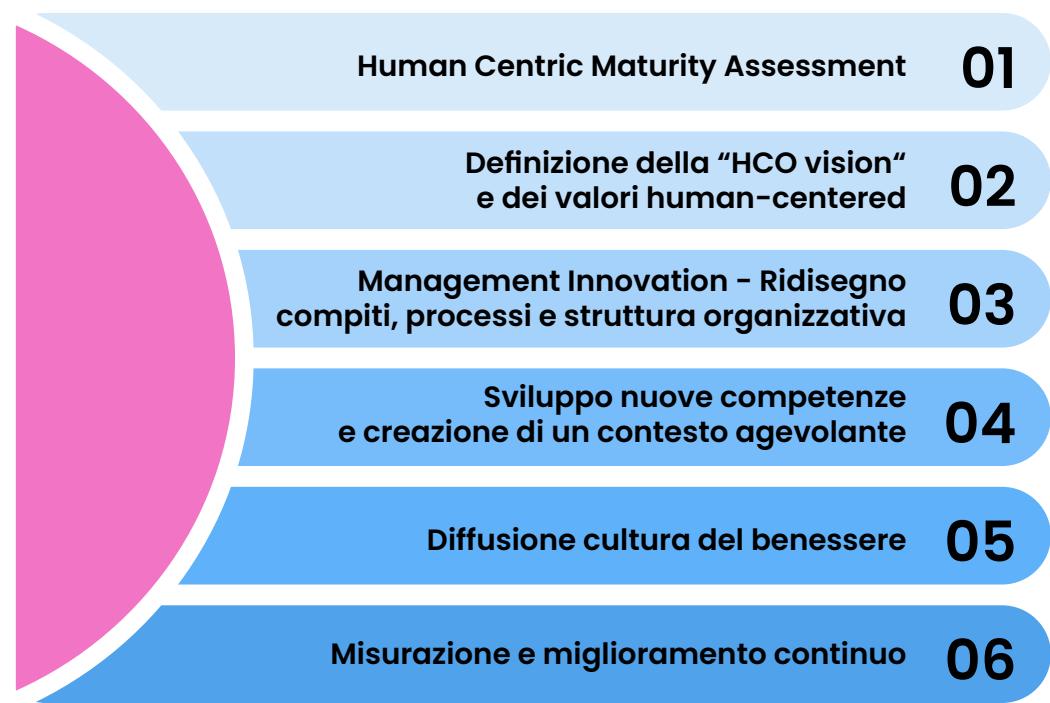


05

## HUMAN CENTRIC ORGANIZATION IN ACTION

Per dare concretezza alle considerazioni precedenti, vogliamo proporre una guida per chi vuole trasformare la propria impresa in una Human Centric Organization.

È possibile sintetizzare il processo in 6 fasi:



## FASE 1: HUMAN CENTRIC MATURITY ASSESSMENT

### Obiettivo

Come ogni processo di cambiamento, prima di iniziare il percorso è opportuno definire quale sia il punto di partenza. Ma, coerentemente con l'intento di mettere le persone al centro, quest'analisi deve essere svolta tenendo conto del punto di vista dei collaboratori.

### Azioni

Utilizzo di assessment per rilevare “the smell of the place” quali, il Net Management Promoter Score, il Multidimensional Organizational Health Questionnaire, l'Employee Well-being Assessment, affiancati da focus group o incontri individuali con persone selezionate.

Sostanzialmente si costruisce una sorta di mappatura della situazione attuale, partendo dai collaboratori, dalle loro esperienze, dalle loro sensazioni e opinioni. Questo permette di avere un quadro della realtà molto più attendibile perché sviluppato da un osservatorio, quello dei collaboratori, che si basa sul reale vissuto delle persone.

## FASE 2: DEFINIZIONE DELLA 'HCO VISION' E DEI VALORI HUMAN CENTRIC

### Obiettivo

Esplicitare in modo chiaro qual è la visione come Human Centric Organization e a quali valori si intende fare riferimento.

### Azioni

Il potere della visione comune ha una portata dirompente, ne è piena la storia di esempi della forza che una visione condivisa può avere per il conseguimento di risultati incredibili. Anche in questo caso si suggerisce un processo di co-creazione, coinvolgendo i collaboratori. Costruire insieme cosa s'intende per Human Centric, come vogliamo che l'organizzazione si caratterizzi un domani per essere rappresentativa di questo concetto, è uno dei momenti più delicati ma anche più impattanti. Si può lavorare usando metafore e creatività, l'importante è raccogliere il più possibile l'idea di fondo di come "vediamo" e ci immaginiamo cosa vuol dire essere una Human Centric Organization realizzata nel concreto.

Alla stessa stregua quando parliamo di valori, vale a dire quell'insieme, numericamente limitato, di riferimenti chiave per l'agire quotidiano nell'organizzazione. Su quali valori si deve basare l'organizzazione nel momento in cui vuol essere una Human Centric Organization? Cosa deve guidare il comportamento di chiunque operi all'interno dell'azienda? Su cosa non siamo disposti a scendere a compromessi e quindi a scelte anche difficili, di gestione o di business, ma necessarie per la coerenza con il set valoriale?

## FASE 3: MANAGEMENT INNOVATION – RIDISEGNO COMPITI, PROCESSI E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### Obiettivo

Una volta definita la Human Centric Vision e delineato il set valoriale di riferimento, si tratta di identificare la modalità con la quale tali enunciati si possono tradurre in pratiche concrete. Sostanzialmente, si vanno a definire le innovazioni manageriali necessarie per fare in modo che l'organizzazione, i suoi processi e le modalità di gestione siano tali da permettere la messa in pratica di quanto stabilito.

Si rammenta che si parla di innovazione manageriale e non di business, in quanto si tratta di come viene svolta la gestione vera e propria dell'azienda.

### Azioni

per ridisegnare struttura e processi mettendo le persone al centro implica, innanzitutto comprendere qual è il Modello di Management attualmente adottato nell'organizzazione. Vuol dire capire come vengono gestiti i principali compiti manageriali (presa di decisioni, diffusione informazioni, apprendimento, motivazione, definizione degli obiettivi ...). Una volta identificato il Modello di Management prevalente (hierarchical, involving, changing, serving), in base alla visione stabilita, si deli-

neano i cambiamenti ritenuti necessari da apportare. In questa fase si rileggono i processi HR valutando se sono effettivamente costruiti "a misura di collaboratore", valutandone il valore generato. Si deve infine verificare che la struttura organizzativa sia effettivamente coerente con quanto identificato, al fine di renderla più agile e collaborativa.

## **FASE 4: SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE E CREAZIONE DI UN CONTESTO AGEVOLANTE**

### **Obiettivo**

i nuovi comportamenti identificati nella fase precedente devono essere abilitati, si devono creare le condizioni affinché possano effettivamente essere messi in pratica. Possiamo disegnare i processi, le pratiche e le procedure migliori, ma se le persone non sono messe nelle condizioni di poter agire all'interno di tali disegni, rimane teoria e non vi è concretezza.

### **Azioni**

Alle persone deve essere data la possibilità di sviluppare le nuove competenze per permettere loro di operare e comportarsi coerentemente con il disegno fatto. Vanno quindi definiti piani di crescita e sviluppo idonei, in cui gli obiettivi organizzativi sono allineati alle aspirazioni individuali. In questo modo le persone sono fortemente impegnate a prendersi la responsabilità dei propri ruoli. La creazione, inoltre, di spazi di ascolto, dialogo e partecipazione (quali ad esempio le community o gli innovation lab interni), rafforzano le relazioni, favorendo la nascita di un contesto aperto, intellettualmente vivo e orientato all'innovazione.

## **FASE 5: DIFFUSIONE DELLA CULTURA DEL BENESSERE**

### **Obiettivo**

L'attenzione alla persona richiede il superamento di vecchie pratiche di cui fenomeni come il burnout, il disengagement e l'alto turnover sono state le implacabili, tristi conseguenze. Bisogna resettare le priorità, dal momento in cui si è anche dimostrato che la maggior attenzione alla salute mentale e al benessere delle persone, oltre a rendere sostenibile il modello di Human Centric Organization, ha anche un impatto in termini di performance, produttività, capacità di adattamento e innovazione.

### **Azioni**

La cultura del benessere si traduce nella creazione di un contesto lavorativo in cui tutti i dipendenti, senza esclusione, si possono sentire sostenuti, valorizzati e stimolati a prendersi cura di sé stessi e degli altri. Si può partire chiedendosi se nelle strategie sia incluso il concetto di well-being, che va oltre lo star bene fisico, ma include anche un benessere mentale, emotivo, sociale (possiamo anche considerare il benessere finanziario attraverso il quale si trasmette sicurezza e serenità). Le politiche di equilibrio vita-lavoro devono essere riviste ascoltando le

esigenze dei collaboratori e trovando l'integrazione tra le loro e quelle aziendali. La cultura del benessere si realizza assicurandosi che le persone possano aver accesso ai vari programmi e servizi di supporto e che la leadership sia esempio di comportamenti sani e supporti attivamente il benessere dei propri collaboratori.

## FASE 6: MISURAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO

### **Obiettivo**

Come in ogni iniziativa di cambiamento, è importante assicurarsi che si mantenga la rotta e l'energia necessaria per proseguire, affinché i passi avanti ottenuti non siano solo frutto di un entusiasmo temporaneo.

### **Azioni**

Considerando il detto che "ciò che non controlli, non gestisci", la definizione di indicatori chiari e condivisi, nonché la loro periodica verifica, costituisce l'approccio metodologico fondamentale per poter avere la situazione e la sua evoluzione sotto controllo.

I nuovi parametri di riferimento devono, inevitabilmente, essere "human centered", cioè andare ad evidenziare l'aspetto umano legato ai risultati.

Per esempio, nella gestione di un progetto si tendono a considerare parametri quali il 'tempo di completamento', il 'rispetto dei costi', 'il rispetto degli standard' ... ma è evidente come questi elementi non permettano di capire come si sono sentite le persone, che valore si è generato oltre al risultato operativo. Si potrebbero quindi introdurre parametri quali: la coesione del team, la soddisfazione delle persone, il trasferimento della conoscenza, ... giusto per citarne alcuni.

Si tratta quindi di rivedere gli indicatori, rivedere i sistemi di valutazione per poi attuare momenti revisione periodica grazie anche ad un feedback continuo che facilita l'adattamento delle pratiche e dei processi. Sicuramente lo sguardo all'esterno, la ricerca di best practice (anche interne), aiuta nella crescita e adozioni di nuovi modi di lavorare.

## CONCLUSIONI

L'idea di mettere le persone al centro non è un esercizio retorico o una moda passeggera è un impegno concreto che ridefinisce il modo in cui le organizzazioni crescono e si trasformano. Una Human Centric Organization riconosce che il vero vantaggio competitivo nasce dalla capacità di valorizzare talenti, relazioni e fiducia. Intraprendere questo percorso non è semplice: richiede tempo, coerenza e la volontà di rivedere abitudini consolidate. Tuttavia, rimandare significherebbe perdere l'occasione di costruire organizzazioni più resilienti, innovative e capaci di generare valore duraturo. È una sfida impegnativa, ma oggi più che mai necessaria.

## GLI AUTORI

### **Vittorio D'Amato**

Professore Associato di Leadership & Organizational Behavior presso l'Università LUM Giuseppe Degennaro. Direttore Executive Education e Direttore Scientifico dell'Executive MBA part-time della LUM – School of Management. Visiting Professor presso IESEG School of Management. Fondatore e Presidente della AIADS–Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Direttore Scientifico di OMIT–Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, creato da CFMT con Università LUM. Autore di 18 libri, e coautore con Elena Tosca di "Management Innovation", edito da FrancoAngeli 2023 e di pubblicazioni scientifiche sulle Riviste più prestigiose al mondo tra cui la MIT Sloan Management Review e la California Management Review.

### **Elena Tosca**

Partner di Akron srl, Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale. Membro del Comitato Direttivo dell'AIADS – Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Titolare del corso Career and Development Management presso Università LUM Giuseppe De gennaro. Visiting Professor presso la IESEG School of Management. Direttore di OMIT–Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, creato da CFMT in partnership con Università LUM. Ha svolto attività di consulenza e di formazione per numerose aziende tra cui Auchan, Ocè, BestWestern, Canon, Bosch, Gruppo Angelini, Fater, Festo, ACRAF, Thetis, Novartis, MHG, RHIAG, Furla, Italmark, Unicredit, EPSON.

## BIBLIOGRAFIA

- Birkinshaw J. (2013), *Becoming a better boss*. Jossey-Bass, New Jersey.
- Birkinshaw J. (2012), *Reinventare il Management*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. e Tosca E. (2023), *Management Innovation*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2021), *Una nuova leadership per un mondo VUCA*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. e Tosca E. (2016), *Pensiero Sistemico e Management Innovation*, FrancoAngeli, Milano
- D'Amato V. (2014), *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0*, FrancoAngeli, Milano.
- Goffee S. R. e Jones G. (2015), *Why should anyone work here*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Gratton L. (2004), *The Democratic Enterprise*, Pearson Education Limited, Great Britain.
- Gratton L. (2011), "Workplace 2025: what will it look like?", *Organizational Dynamics*, 40, pp. 246-254.
- Greenleaf R. (1977), *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, New Jersey.
- Hamel G. (2012), *What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change. Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass, New Jersey.
- Hamel G. (2009), "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, 87, pp. 91-98.
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Hamel G. (2008), *Il futuro del management*, Etas, Milano.
- Hamel G. e Zanini (2020), *Humanocracy*, Harvard Business Review Press, Massachusetts.
- Senge P. (1990), *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling Kupfer, Milano.

CFMT – Centro di formazione management del terziario si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario. Nato 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende. Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community di più di 30.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

CFMT, dal 2021, coordina per conto di Confcommercio e Manageritalia due nuovi servizi: "Politiche Attive" e "Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario".

Un'opportunità vincente per Aziende e Dirigenti.

Sedi:

Via P.C. Decembrio 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)



In collaborazione con:



**Associazione Italiana  
di Analisi Dinamica  
dei Sistemi**

