

CRESCERE INSIEME: PERSONE E ORGANIZZAZIONE VERSO UN MODELLO SOSTENIBILE

• DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI), DI **ELISA MINOZZI** PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR
E DI **JESSICA FANTINATO** FORMATRICE E COACH PROFESSIONISTA ISCRITTA AD AICP - ASSOCIAZIONE ITALIANA COACH PROFESSIONISTI •

In un panorama economico caratterizzato da rapidi cambiamenti e crescente complessità, le organizzazioni sono spinte a perseguire la crescita come leva strategica per affrontare l'incertezza e rafforzare la propria posizione competitiva. Tuttavia, le modalità per raggiungere questo obiettivo stanno subendo una trasformazione profonda. Si diffonde infatti la consapevolezza che la vera leva competitiva non risieda più soltanto nelle strategie di mercato o negli investimenti tecnologici, ma nella capacità di sviluppare e valorizzare le persone all'interno dei contesti organizzativi.

Le aziende all'avanguardia stanno ripensando il concetto stesso di crescita. Si sta passando da una visione puramente quantitativa (aumento del fatturato, espansione dei mercati, incremento della produttività, aumento della popolazione aziendale) a una prospettiva più integrata, dove lo sviluppo del *business* è fortemente legato alla crescita professionale e personale dei propri collaboratori.

Un approccio umano-centrico non rappresenta semplicemente una scelta etica, ma diventa una strategia concreta per costruire un'organizzazione resiliente, innovativa e capace di prosperare nel lungo periodo.

IL PARADIGMA TRADIZIONALE DELLA CRESCITA

Per decenni, la crescita aziendale è stata misurata attraverso indicatori prevalentemente economici: fatturato, margini, quota di mercato, ROI. Questa visione, sebbene ancora rilevante, mostra oggi evidenti limiti.

In primo luogo, si concentra sui risultati senza interrogarsi adeguatamente sui processi che li generano. In secondo luogo, tende a considerare le persone come fattori produttivi

intercambiabili, piuttosto che come protagonisti attivi del cambiamento organizzativo.

Fino ad ora si è tentato di colmare questo *gap* attraverso piani di *welfare* tradizionali: buoni pasto, convenzioni, *voucher*, premi di produzione. Si tratta senza dubbio di interventi apprezzabili, che incarnano una logica puramente erogativa, la quale non incide sulla cultura aziendale né sulla crescita effettiva delle persone. Il rischio è che tutto si riduca a un "piano", a una scatola chiusa che, una volta definita e attivata, venga archiviata tra le pratiche concluse, senza generare un reale impatto sul benessere organizzativo e, di conseguenza, sulla capacità dell'azienda di evolvere e crescere nel tempo.

Ad esempio, in una realtà logistica del Nord Italia, il direttore HR aveva investito in un piano *welfare* molto articolato, ricco di *benefit* economici e convenzioni aziendali. Eppure, il tasso di assenteismo rimaneva alto, così come le lamentele interne. È stato solo dopo un'analisi qualitativa più approfondita che si è compreso come il vero problema non fosse il "mancato riconoscimento" economico, ma la frattura relazionale tra gli operativi e i responsabili di reparto. Il clima era appesantito da incomprensioni, silenzi, mancanza di confronto. A quel punto, il piano è stato integrato da sessioni di ascolto attivo, percorsi di *coaching* per la *leadership* intermedia e attività di facilitazione tra *team*. I risultati si sono visti nel giro di pochi mesi, con un netto miglioramento dell'adesione, della comunicazione interna e del senso di appartenenza.

UN NUOVO PARADIGMA: LA CRESCITA ATTRAVERSO LO SVILUPPO UMANO

L'approccio che proponiamo in questo articolo intende promuovere un cambiamento di pro- ➤

spettiva. Non è più sufficiente chiedersi “cosa possiamo offrire ancora”, ma “come possiamo co-costruire” un ambiente lavorativo in cui tutte le persone coinvolte possano esprimere il proprio potenziale e crescere professionalmente.

In questa prospettiva, adottare una visione sistemica diventa fondamentale. Ogni individuo è parte integrante di un insieme interconnesso, e la sua crescita non è mai isolata: quando una persona si sviluppa, acquisisce competenze, consapevolezza e fiducia, genera effetti positivi sull'intero sistema.

In questa visione, il benessere e lo sviluppo delle persone non sono un costo da contenere o un *benefit* da concedere, ma un investimento strategico che alimenta direttamente la crescita di ogni elemento del sistema. La valorizzazione del singolo diventa così un moltiplicatore di valore per l'intera organizzazione.

Le dimensioni che ne beneficeranno maggiormente sono:

- **Innovazione:** Collaboratori motivati e coinvolti sono più propensi a generare idee, proporre soluzioni creative e contribuire all'innovazione continua
- **Produttività:** Un ambiente di lavoro che valorizza la crescita personale riduce assenteismo, *turnover* e conflitti latenti, aumentando l'efficienza operativa
- **Attrattività:** Le aziende che investono realmente nelle persone diventano poli di attrazione per i talenti, riducendo i costi di *recruitment* e migliorando la qualità delle candidature
- **Resilienza:** Organizzazioni che hanno investito nella crescita dei propri collaboratori mostrano una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti e alle crisi.

IL NUOVO RUOLO DELLE RISORSE UMANE

In questo nuovo paradigma, il ruolo della funzione HR deve diventare quello di facilitatore di un cambiamento culturale profondo. Non si tratta più di gestire procedure amministrative o piani di *benefit*, ma di:

- Osservare e ascoltare per comprendere quali sono i bisogni espliciti e impliciti
- Connettere le aspirazioni individuali con gli obiettivi strategici dell'azienda

- Osservare e anticipare le tensioni prima che sfocino in conflitti aperti

- Progettare percorsi di sviluppo personalizzati e coerenti con le caratteristiche della persona

- Facilitare la creazione di una cultura dell'apprendimento continuo

- Mappare le caratteristiche personali con bilanci di competenze e *assessment*

Questa evoluzione richiede nuove competenze e una visione più sistemica. L'essere esperti di normativa o di amministrazione del personale deve affiancarsi allo sviluppo di capacità di una visione d'insieme, dell'analisi organizzativa, della facilitazione dei processi di apprendimento e di *change management*.

COME IMPLEMENTARE QUESTO APPROCCIO: UN PERCORSO GRADUALE

Trasformare la crescita delle persone in motore della crescita aziendale è un progetto che richiede un percorso graduale, che può articolarsi in diverse fasi:

1. Ascolto e diagnosi: Prima di qualsiasi intervento, è fondamentale comprendere lo stato attuale dell'organizzazione. Quali sono le aspirazioni inesprese? Dove si concentrano le tensioni? Quali competenze mancano? Strumenti come bilanci di competenze, *survey* mirate, interviste qualitative, *focus group* possono fornire informazioni preziose.

2. Co-progettazione: Il coinvolgimento attivo dei collaboratori nella definizione dei percorsi di sviluppo è essenziale. Non si tratta di calare dall'alto soluzioni preconfezionate, ma di costruire insieme interventi che rispondano a bisogni reali e che siano percepiti come rilevanti.

3. Integrazione con la strategia: I percorsi di crescita devono essere allineati con la direzione strategica dell'azienda. Quale tipo di organizzazione vogliamo diventare nei prossimi anni? Quali competenze saranno cruciali? Come possiamo svilupparle internamente?

4. Implementazione modulare: Non è necessario rivoluzionare tutto contemporaneamente. Si possono attivare interventi mirati, partendo dalle aree più critiche o strategiche, per poi estendere gradualmente l'approccio a tutto il sistema. ➤

5. Misurazione e apprendimento: È fondamentale definire fin dall'inizio indicatori di successo, non solo quantitativi (*turnover*, produttività, assenteismo) ma anche qualitativi (qualità delle relazioni, senso di appartenenza, propensione all'innovazione, miglioramento dell'ascolto e della comunicazione).

IL BENESSERE COME INVESTIMENTO, NON COME COSTO

Un elemento cruciale di questo approccio è il superamento della dicotomia tra benessere e *performance*. Troppo spesso questi due aspetti sono visti come contrapposti, come se investire nel benessere delle persone fosse una concessione che riduce la produttività.

La realtà è esattamente l'opposta: il benessere organizzativo è la condizione necessaria per una performance sostenibile nel tempo. Un'azienda dove le persone si sentono valorizzate, dove hanno opportunità concrete di crescita, dove le relazioni sono costruttive e il clima è positivo, è un'azienda che può puntare a risultati ambiziosi senza bruciare risorse ed energie. Non basta "fare *welfare*": è necessario adottare una visione di sviluppo integrato, in cui crescita individuale e organizzativa siano viste come interdipendenti.

ALCUNI DATI NUMERICI

In Italia, i dati sul benessere aziendale mostrano un crescente interesse e una maggiore attenzione verso il benessere dei dipendenti, con un aumento delle aziende che implementano piani di *welfare*. La percezione del benessere si estende al di là del solo aspetto economico, includendo anche fattori psicologici, relazionali e di equilibrio tra vita privata e lavoro.

Dati chiave:

Conoscenza del *welfare* aziendale:

- L'81,8% degli occupati in Italia conosce il *welfare* aziendale, con il 32,7% che lo conosce in modo preciso e il 49,1% che lo conosce per grandi linee.

Importanza del benessere:

- Il 93,7% dei lavoratori considera molto importante il benessere e la felicità quotidiana.

Aumento del benessere aziendale:

- Le aziende con piani di *welfare* strutturati sono aumentate del 42%.

Benessere aziendale e PMI:

- Il 75% delle PMI ha un livello almeno medio di *welfare* aziendale.

Spesa *pro capite*:

- La spesa *pro capite* per *welfare* aziendale nel 2023 è stata di 890€, in aumento rispetto al 2022.

Felicità al lavoro:

- Solo il 9% degli italiani afferma di stare bene al lavoro, considerando le tre dimensioni del benessere fisico, psicologico e relazionale.

Integrazione lavoro-vita privata:

- Il 54,4% dei lavoratori considera molto importante il bilanciamento tra vita privata e lavoro.

Inizia a prevalere il *Corporate Wellbeing*:

- L'83,4% dei dipendenti ritiene una priorità che il proprio lavoro contribuisca al proprio benessere olistico.

(Fonte Rapporto Censis-Eudaimon)

CONCLUSIONE

Oggi, crescere come organizzazione significa prima di tutto saper far crescere le persone. In un contesto segnato da complessità e trasformazione continua, il vero vantaggio competitivo risiede nella capacità di creare ambienti dove ogni individuo possa sentirsi parte attiva di un progetto più grande.

La crescita non si misura solo in numeri, ma nella qualità delle relazioni, nella cultura che si respira, nella fiducia che si costruisce. Quando le persone si sentono valorizzate, ascoltate e supportate, contribuiscono con maggiore consapevolezza, creatività e responsabilità alla crescita collettiva.

Non servono modelli rigidi o soluzioni preconfezionate. Servono visione, ascolto e il coraggio di investire nel lungo periodo, costruendo percorsi su misura che connettano il benessere individuale con la direzione strategica dell'organizzazione.

Il cambiamento comincia con una scelta: vedere nelle persone non un costo da gestire, ma il cuore pulsante della trasformazione aziendale. È in questa scelta che si gioca il futuro delle organizzazioni che vogliono prosperare in modo sostenibile e umano.