



La strada verso casa

Una comunità in movimento:
il viaggio straordinario di azienda e persone
per la nuova normalità

Indice

3

Istruzioni per l'uso

4

Prima di partire: la mappa del Journey

10

Durante il Viaggio: community building in 4 passi

18

L'arrivo a casa: insieme, più forti, guardando al domani



Progetto a cura di Identistories e 3M Corporate Affairs SEER

Progetto grafico a cura di Barbara Rosso

Illustrazioni con visual graphics a cura di Sara Serravalle

Novembre 2020

Istruzioni per l'uso

Daniela Aleggiani

Restare uniti, come azienda e come individui

Il programma 3M Our Journey Home nasce durante il primo lockdown, e scaturisce dal bisogno di sentirsi meno soli. Dopo aver visto le nostre certezze crollare, abbiamo deciso di restare uniti, come azienda e come individui. Lo abbiamo fatto attraverso le emozioni, raccontandole ai nostri colleghi e prestando ascolto alle loro. Persone di Paesi diversi, in momenti personali diversi, che hanno affrontato, in questo modo, un'esperienza di comprensione e apertura.

Questo scambio ci ha insegnato qualcosa di prezioso. Sentirsi coinvolti e liberi di creare è possibile, anche in caso di emergenza, se riusciamo a trasformare il nostro vissuto in un messaggio universale.

Oggi desideriamo condividere con te il nostro viaggio. Questo e-book lo racconta, ma non solo: leggerlo significa intraprendere un viaggio, a tutti gli effetti. Pagina dopo pagina, struttura un percorso che attraversa l'esperienza della pandemia, battendo la strada della condivisione. L'unica, secondo noi, in grado di alleggerire questo momento e di rendere più chiare le sue complessità.

Preparazione alla lettura: alcune domande

Per prepararti alla lettura, quindi, ti chiediamo di fare le valigie. Che, detto in altri termini, significa esprimere il tuo punto di vista sull'esperienza della pandemia. Concediti un attimo di tempo per riflettere su queste domande:

Se il virus Covid-19 fosse il protagonista di un film metaforico sulla pandemia, che aspetto fisico avrebbe?

In questo periodo, qual è stata la sfida più complessa che hai vissuto?

Cos'è cambiato nella tua vita personale? E in quella professionale?

Cosa senti di aver imparato?

Prova a buttare giù i tuoi pensieri, appuntandoli su un foglio di carta. E ora, immagina: cosa avranno pensato le altre persone che, come te, stanno vivendo tutto questo? Inizia così il tuo viaggio di scoperta.

Sfogliando l'e-book, potrai confrontarti con i nostri punti di vista. Oltre 800 persone, tutte diverse, che hanno provato ciò che stai provando tu. Ci auguriamo che le nostre parole ti siano utili, spingendoti a condividere ciò che senti con chi ti circonda. Perché nessun viaggio è troppo lungo se viene affrontato insieme.

Prima di partire: la mappa del Journey

Alessandra Cosso ¹



“ Il solo modo per uscire dal vicolo cieco in cui ci troviamo oggi è quello di restituire alle ferite la loro vera dimensione, non foss'altro perché è proprio la loro presenza a indurci a prestare fiducia agli altri, ad abbandonarci a loro, e a costruire insieme a loro un mondo differente.

Michela Marzano ²

Covid-19: cicatrici e ferite

Porteremo a lungo le cicatrici di questa emergenza. Del congelamento del lockdown, del distanziamento crudele delle nuove regole sociali, del lavoro da remoto – che chiamarlo smart o agile proprio non verrebbe naturale – della pena per i morti e i malati, della paura per l'economia, il lavoro, il futuro. Cosa ne sarà di noi? È la domanda che sottotraccia attraversa i pensieri, le conversazioni, le emozioni dell'umanità tutta in questo 2020 segnato in fronte dal Covid-19.

Prima delle cicatrici ci sono le ferite. E sono quelle che segnano, davvero le nostre esistenze. Per chi si occupa di narrazione il termine ferita ha un significato preciso: la Ferita³ è ciò che l'eroe della storia ha vissuto prima del racconto e che lo ha reso la persona che è. Di solito, più profonda è la ferita, più il personaggio dell'eroe ha, come si dice, spessore e profondità.

La domanda allora sorge spontanea: questa ferita darà più profondità, più saggezza e spessore all'Umanità che sta vivendo oggi questo momento storico? Saremo in grado di comprenderne le potenzialità, oltre che le perdite che ha comportato?

¹ Esperta di identità organizzative e narrazione, coach e counsellor, ha progettato e condotto le sessioni del Journey.
www.identistories.com

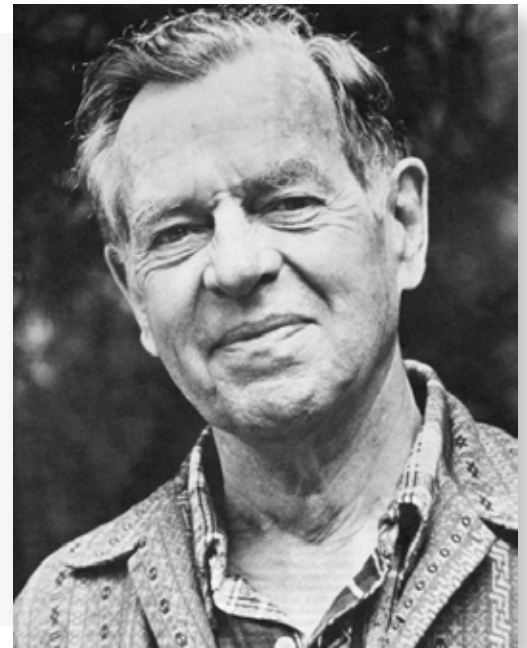
Se spostiamo la prospettiva a livello organizzativo, la domanda diventa di interesse fondante: **cosa ha significato per una popolazione organizzativa questo periodo?** Un dolore, certo, una perdita, un lutto, uno smarrimento, una privazione. Ma forse anche altro: dove cercare lo spessore, la profondità, la ricchezza che le persone hanno, forse poco consapevolmente, conseguito in questi mesi?

Il Viaggio dell'Eroe: un'occasione di crescita

Quando 3M ha deciso di indagare questo versante della crisi e abbiamo pensato a un programma che – forzatamente, da remoto – potesse aiutare le 800 persone della South East Europe Region a un ritorno al cosiddetto New Normal che non fosse solo un “passiamo oltre questo orrore” ma **l'occasione di una crescita, un'evoluzione, una maturazione**, non ho avuto dubbi. Sapevo che esisteva già la mappa perfetta per questo percorso: **il Viaggio dell'Eroe** di Joseph Campbell.

Joseph Campbell

Joseph Campbell è un **esperto di miti americano** che ha impegnato la sua vita di studioso nella ricerca di similarità e punto comuni nei miti, nei racconti epici e nelle storie religiose del mondo, mettendoli a confronto per vedere se vi erano degli schemi in comune in questo tipo di narrative. E la sua conclusione è stata che lo schema comune esisteva eccome: **una sequenza narrativa**, che ha chiamato monomito, da lui riscontrata in quel genere di narrazione, incluse le storie del Buddha, di Mosé, di Gesù Cristo, ma anche nei racconti omerici, nei racconti dei griot africani, eccetera. Quello schema, detto anche il Viaggio dell'Eroe, rappresenta in effetti il **racconto di un'evoluzione personale** (o collettiva), una maturazione, un percorso di crescita. E, da un'altra prospettiva, rievoca il processo di evoluzione della specie dall'età della pietra ai giorni nostri.



Oggi il Viaggio dell'Eroe è oggi uno degli schemi di screenwriting più diffuso. Questo anche grazie a Christopher Vogler, uno sceneggiatore americano che ha diffuso la teoria di Campbell prima negli studios di Hollywood, poi in tutto il mondo con un libro che **è diventato un must per chi si occupa di scrittura**. Il Viaggio, **Journey** in inglese, definisce le tappe evolutive che il protagonista di una storia deve superare prima di fare ritorno a casa cresciuto, maturato, più ricco.

E, allo stesso tempo, ogni cambiamento che noi Umani sperimentiamo in un percorso di vita che è sempre contemporaneamente **esteriore**, fatto di azioni e di comportamenti, e interiore, scoprendo di consapevolezze e apprendi-

² Marzano M., *Cosa fare delle nostre ferite*, Erickson 2012.

³ Campbell J., *L'eroe dai mille volti*, Lindau 2012

menti. **È la metafora narrativa della nostra evoluzione**, per come l'abbiamo interiorizzata nei millenni.

Dinamica del Viaggio

Come Campbell ha ben evidenziato, il Viaggio ha una propria sequenza di eventi, **una propria dinamica narrativa**, che parte da un Eroe che vive nel **Mondo Ordinario** (nella propria comfort zone potremmo dire), e riceve **una Chiamata** dal destino, dagli eventi. Se decide di vincere la paura e rispondere a ciò che la chiamata gli chiede di affrontare, l'Eroe lascia il Mondo Ordinario per entrare in un'altra dimensione in cui le certezze e le conoscenze sinora accumulate non sono sufficienti. Nel Mondo Sconosciuto che attraversa si trova ad affrontare **Sfide e Nemici** trovando con coraggio, creatività e inventiva dentro di sé le risorse e le capacità per superarle e vincere gli ostacoli. **La prova più grande di tutte**, detta il Ventre della Balena (i riferimenti a Pinocchio e alla simbologia uterina non sono affatto casuali) segnerà una vera e propria morte/rinascita: ne uscirà una persona nuova, pronta a **tornare a Casa** con un bagaglio di esperienze ricchissimo. Sarà **l'Elisir, l'apprendimento** che permetterà da quel momento all'Eroe di incidere sul Mondo Ordinario in modo diverso, incoraggiandone a sua volta l'evoluzione.

Il Viaggio dell'Eroe: quattro passaggi

E così, per **la community SEER di 3M** abbiamo deciso di scandire **il Ritorno verso Casa** con quattro passaggi che riprendessero quattro momenti chiave del Viaggio dell'Eroe:

- **LA CHIAMATA**

ovvero il momento in cui il Virus aveva costretto tutti a lasciare il Mondo Ordinario, per entrare in un mondo poco conosciuto dove le nostre conoscenze non sono sufficienti e ci è chiesto di affrontare l'ignoto;

- **PROVE E DIFFICOLTÀ**

per cui abbiamo dovuto sviluppare nuove competenze, nuove capacità e nuovi sguardi, trovare strategie di coping e capire cosa poteva aiutarci e cosa no in un contesto del tutto nuovo e disorientante;

- **LA RINASCITA**

ovvero il cambiamento che tutto questo processo ha provocato in noi e la nuova persona/comunità che siamo diventati;

- **IL RITORNO A CASA CON L'ELISIR**

ovvero la riflessione su cosa abbiamo potuto apprendere in questi mesi e su come questo apprendimento possa aiutarci a immaginare un New Normal più in linea con quanto abbiamo capito essere per noi irrinunciabile.



Ottocento ragioni per il Journey: digital engagement e narrazione corale

Quattro i passi fondamentali che hanno scandito i momenti-chiave del Viaggio: altrettante sessioni online in cui le **800 persone della popolazione SEER di 3M** hanno potuto rielaborare i mesi del lockdown e decidere che cosa avevano appreso da quel periodo. Quattro settimane in cui utilizzando l'approccio narrativo e stimolando la condivisione, si è piano piano **rinforzata la community della Region**, che ha acquisito consapevolezza della grande forza del 'Noi' nei momenti di crisi.

Ogni incontro, della durata di un'ora, si svolgeva secondo un **copione predisposto per attivare l'audience** in una riflessione condivisa sull'esperienza vissuta nei mesi di emergenza: le emozioni, le sfide, le strategie di coping, gli apprendimenti. Alla fine di ogni incontro ciascun partecipante era invitato a **scrivere una piccola storia**, un frammento narrativo che veniva raccolto, analizzato per cercare tratti comuni, aggregato in una **raccontazione condivisa dei temi** di quella settimana, di quello step. Quanto emergeva dall'analisi veniva riassunto da una graphic visualiser in alcune coloratissime tavole che la volta successiva erano oggetto di **discussione, interpretazione, elaborazione con tutta la popolazione** attraverso la chat della piattaforma digitale.

Risultato: passo dopo passo la community è stata **protagonista** – non oggetto, soggetto attivo – **della narrazione collettiva di un'esperienza dolorosa e difficile che, condivisa, è diventata occasione di crescita, apprendimento, appartenenza.**

Quattro settimane per aiutare la ferita a cicatrizzare, osservarne il disegno e condividere la storia che racconta per farla confluire in una **narrazione comune che contribuisse a fondare le basi del futuro organizzativo.** E che, in seguito, potesse essere di supporto in condizioni simili, cosa che purtroppo si è verificata anche troppo presto!

Passo dopo passo, storia dopo storia, **la popolazione della SEER di 3M si è riscoperta community**, intrecciando un **racconto collettivo che si è fatto piano piano identitario, programmatico, di appartenenza.** L'occasione di rinascere più forti e maturi, insieme.

Durante il Viaggio: community building in 4 passi

“ Decine di migliaia di anni fa, quando la mente umana era giovane e i nostri progenitori ancora poco numerosi, ci raccontavamo storie.

E ora, decine di migliaia di anni dopo, ora che la nostra specie domina tutto il pianeta, ancora ci emozioniamo per una sbalorditiva quantità di racconti di finzione: storie di crimini, di sesso, di intrighi, di guerra, storie vere e storie false.

Abbiamo, come specie, una vera e propria dipendenza dalle storie. Anche quando il nostro corpo dorme, la mente sta sveglia tutta la notte, narrando storie a se stessa.

J. Gottschall ⁴

**Una nuova quotidianità:
nulla sarà più come prima**

Che ci piaccia o meno, in futuro andremo incontro a una nuova quotidianità, e l'unica cosa su cui possiamo contare in questo momento di profonda incertezza è che nulla sarà come prima.

Dobbiamo quindi metterci in cammino verso una nuova casa. Una casa che, con grande probabilità, sarà diversa da quella che abbiamo lasciato quando è iniziata questa emergenza sanitaria.

Come può la popolazione di una Region di 3M (Sud Est Europa, per la cronaca) condividere questa esperienza di ritorno verso casa di modo che possa essere anche **l'occasione di sostenere e rinforzare una comunità di persone che appartengono a 13 Paesi diversi** e che si confrontano ogni giorno, nelle dinamiche organizzative, su differenze di cultura, lingua, esperienza professionale e di vita?

La risposta che ci siamo dati è: raccontandosi, mettendosi nello stesso tempo in ascolto delle storie altrui, fino a distillare una narrazione comune di quanto è stato vissuto e di cosa si è appreso.

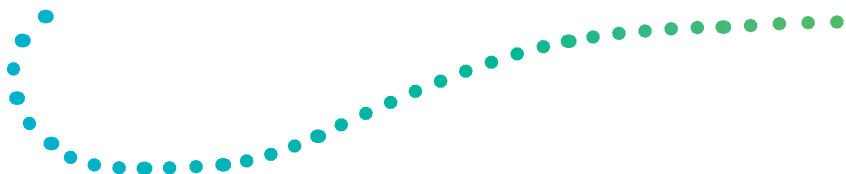
Questo è stato Our Journey Home.

**Le storie ci aiutano
a trovare un significato**

Le storie ci aiutano a trovare un significato alle nostre esperienze di vita.

Come specie, le storie ci hanno fatto vedere come imparare da queste esperienze. Il 2020 è stato un anno difficile e doloroso. Alcuni di noi hanno perso familiari e amici, altri sono stati male e hanno avuto veramente paura per la propria vita. Allo stesso tempo, è stato un anno e un'esperienza che, forzandoci a mettere alla prova le nostre risorse e debolezze, ci ha dato molto.

Non possiamo cambiare quello che è stato, ma possiamo trarne importanti insegnamenti.



⁴ J.Gottschall, *L'istinto di narrare*,
Bollati e Boringhieri, 2018.

PRIMO STEP



La chiamata

ovvero il momento in cui il Virus aveva costretto tutti a lasciare il Mondo Ordinario, per entrare in un mondo poco conosciuto dove le nostre conoscenze non sono sufficienti e ci è chiesto di affrontare l'ignoto.

Una chiamata decisamente drammatica! Abbiamo chiesto alle persone di tornare a quel momento della nostra vita per capire cosa ha significato per noi come individui e come comunità.

Immaginando di essere **uno sceneggiatore** a cui è stato chiesto di scrivere il copione per un film metaforico sul Virus Covid 19, hanno descritto l'aspetto del protagonista, il Virus e il messaggio che porta con sé nel film. Ecco cosa è venuto fuori.

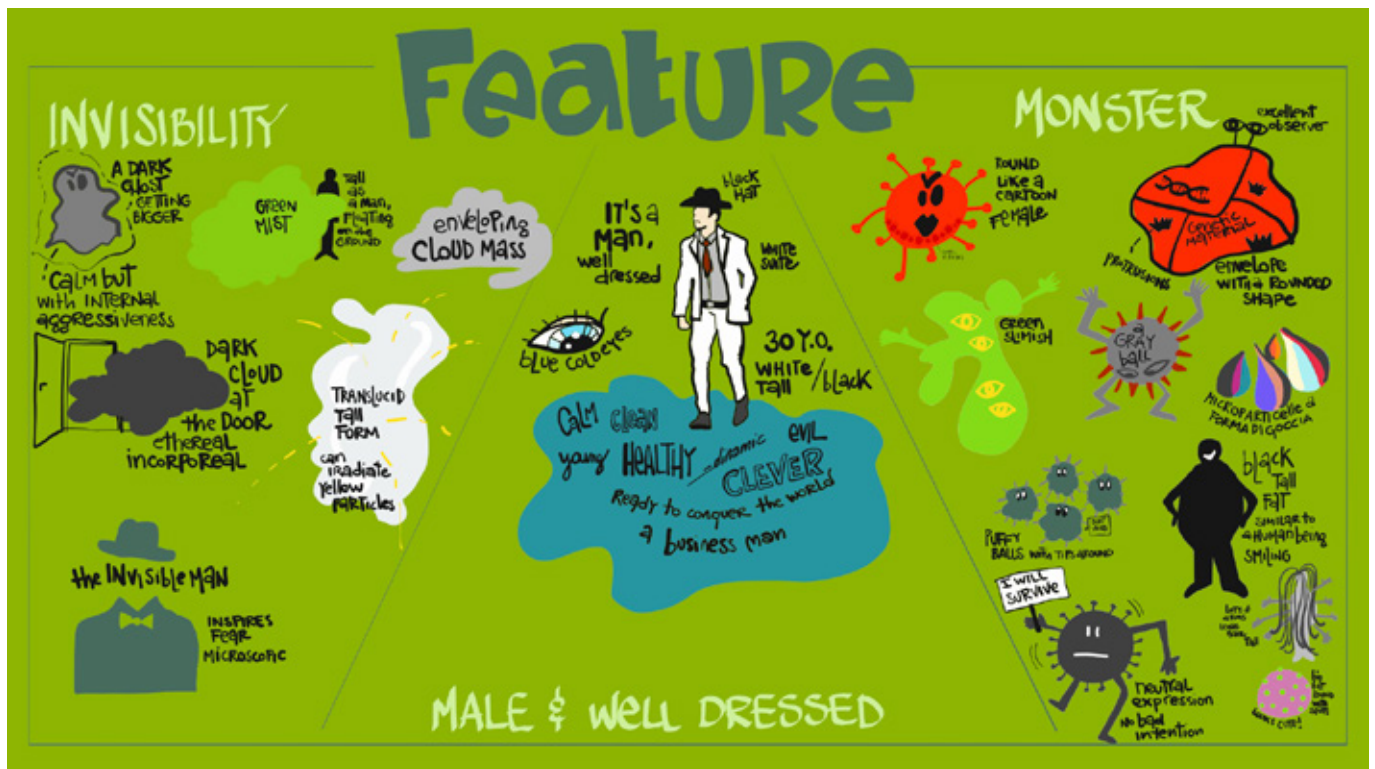
IL 'NOSTRO' VIRUS: un mostro invisibile, di genere maschile ed elegante

Alcune caratteristiche sono comuni a molte descrizioni:

- **La prima di queste è quella dell'INVISIBILITÀ.** Molti hanno descritto il virus come essere in qualche modo invisibile o trasparente, che sia un fantasma, fumo, nebbia o altre sostanze simili. Ci sono anche state diverse descrizioni del virus come l'Uomo Invisibile (il personaggio del film)
- **Il nostro virus è anche UOMO E VESTITO BENE.** Per qualche motivo, se umano, abbiamo immaginato il virus come uomo elegante. Una sola persona lo ha descritto come donna!
- **Un'altra caratteristica molto rappresentata per descrivere il virus è quella del MOSTRO.** E anche in questo caso abbiamo un solo mostro donna! Non sorprende molto, ma la nostra immaginazione l'ha reso davvero speciale.

Questo tipo di rappresentazioni hanno dato il via a un confronto online in cui è emerso chiaramente come il fatto che il virus fosse invisibile e si presentasse con un aspetto anche amichevole o "professionale" era **fonte di grande disagio**, più o meno consapevole, per le persone.

L'azienda ha quindi deciso di organizzare **incontri con esperti sanitari** per diffondere nella community **informazioni affidabili, scientifiche e utili** a orientarsi in uno scenario diffuso di disinformazione e fake news dilaganti sulla pandemia.



LA NOSTRA CHIAMATA: cosa ci aspetta?

Le storie raccolte parlano di tre diverse sfide emotiva che il virus impone.

Alcuni messaggi sono vere e proprie minacce e non offrono alcuna soluzione. L'emozione principale è quella della PAURA. Quasi la metà dei messaggi girano attorno all'idea di pericolo e la preoccupazione di dover trovare un modo per reagire e affrontare la situazione

La grande maggioranza dei messaggi sono degli avvertimenti: il virus ci sta chiedendo di cambiare e dobbiamo trovare il modo di far fronte al cambiamento! Per alcuni possiamo farcela, per altri dobbiamo riuscirci!

L'emozione della PAURA, in diverse gradazioni, è emersa chiaramente: l'appuntamento successivo del Journey è stato quindi dedicato a sviluppare emotional skills nella popolazione e attivare strategie di coping adeguate.





SECONDO STEP

Prove e difficoltà

per cui abbiamo dovuto sviluppare nuove competenze, nuove capacità e nuovi sguardi, trovare strategie di coping e capire cosa poteva aiutarci e cosa no in un contesto del tutto nuovo e disorientante.

Per riflettere su questo tema, le persone hanno condiviso racconti di quale fosse stata per loro la sfida, la **challenge più grande** in questo periodo e di quali **strategie di coping** li avessero aiutati a superarle. Ecco cosa è emerso.

La vostra prova più grande

Ecco le prove più condivise: da una parte dover risolvere i mille problemi in ambito lavorativo che il virus ha creato in termini di lockdown, distanziamento, difficoltà nella *supply chain*. Per molti questo ha coinciso con un ripensamento forzato di tutto il proprio modo di lavorare per gestire e coinvolgere il team a distanza, ridisegnare la routine giornaliera tenendo conto di tutte le precauzioni necessarie nell'organizzazione delle task principali e soddisfare le pressanti richieste di mascherine respiratorie da parte del governo.

Lo stress emotivo è stato certamente una delle sfide più sentite: creare un ambiente sicuro per sé e la famiglia, soprattutto per gli anziani, dover dire addio ai propri parenti senza poterli confortare sono tutte situazioni emotivamente stressanti. Come del resto l'isolamento, la mancanza di vita sociale, il non vedere famigliari e amici.

Ultima grande prova, ma certo non per importanza, è risultato il **trovare un equilibrio tra vita e lavoro**, in particolare per i genitori dei più piccoli: lavorare da casa mentre ci si prende cura di un bambino, organizzare attività soddisfacenti per lui, prendersi cura della casa, cucinare... dover aiutare tutti in famiglia e spiegare come mai non si potevano vedere altri familiari. Una mission impossibile per molti, anzi per molte: la gran parte di queste storie erano scritte al femminile!



E quindi? che **strategie** ha messo in campo la comunità SEER di 3M per fare fronte a tutte queste sfide?

Coping strategies

Quasi la metà si è adattata molto, ha provato a capire la situazione e prendere le precauzioni che avessero senso, a razionalizzare e cercare di avere maggiore controllo per diminuire la paura.

Le relazioni all'interno della comunità sono state veramente importanti per quasi tutti, ma per oltre un quarto sono state il fattore determinante della vostra risposta alle sfide. Tutto questo è stato reso possibile dalla tecnologia, considerata una risorsa molto importante.



Tend-and-befriend, not fight-or-flight

Durante la sessione è stata esplorata la teoria di Shelley E. Taylor di UCLA, autrice di un articolo intitolato 'Biobehavioral responses to stress in females: **Tend-and-befriend, not fight-or-flight**'. Si riferisce alla protezione della prole (tend) e alla ricerca di un gruppo sociale per la difesa reciproca (befriend). Questa teoria ci dice che **vivere in gruppo comporta diversi benefici**, tra cui la protezione dai predatori e la cooperazione negli impegni verso obiettivi comuni e accesso alle risorse. Durante le situazioni di minaccia, i membri del gruppo possono essere fonte di supporto e protezione.

Ci siamo quindi chiesti: **può la comunità professionale essere una efficace strategia per gestire questo momento?**

Che ruolo ha giocato la comunità SEER di 3M come risorsa per affrontare la sfida del Covid19?

Community help

Nelle storie della popolazione la comunità ha saputo offrire un ambiente comprensivo e di condivisione, un senso di appartenenza. Anche se a distanza, il contatto con i colleghi e il semplice fatto di continuare a lavorare ha aiutato molto. È stato possibile condividere emozioni, stati d'animo e aggiornamenti sullo svilupparsi del Covid. Questo ha aiutato molto a non sentirsi soli.



Affrontiamo le cose meglio come comunità, giusto?

Questo stesso progetto è nato dalla convinzione che facilitare e riattivare i legami comunitari della popolazione organizzativa fosse un efficace antidoto, almeno parziale, al disagio causato dal Virus.



TERZO STEP

La rinascita

ovvero il cambiamento che tutto questo processo ha provocato in noi e la nuova persona/comunità che siamo diventati.

La metà dei partecipanti al progetto ha affermato di aver affrontato le sfide poste dal Covid cambiando attitudine: verso il lavoro, la famiglia o la vita in generale. Come in un Viaggio dell'Eroe che si rispetti sapevamo che questa esperienza ci avrebbe chiesto di cambiare!

Sappiamo anche che usando troppo a lungo le strategie 3F (Fight Fly or Freeze) si perde la capacità di risolvere i problemi in modo creativo, e che la comunità è la risorsa migliore per affrontare le sfide, creando dibattiti e discussioni e condividendo esperienze.

Dunque, come trovare un modo di condividere le nostre esperienze di cambiamento? Ancora una volta ci aiutano le centinaia di storie che le persone della Region hanno inviato. Ecco cosa ne è venuto fuori.



Personal life

Nelle vite personali, sono emerse quattro tipologie di cambiamento che, per la maggior parte, indicano evoluzioni positive.

Da una parte una nuova visione dell'essenziale e dei valori: riscoprire le cose vere, le cose che contano davvero, cambiare le priorità nella vita e nella routine, capire l'importanza del dare e la soddisfazione che ne deriva. Poi avere sviluppato uno stile di vita più tranquillo, bilanciato e sicuro di sé: molti hanno imparato ad ascoltare più spesso e con maggiore attenzione.

C'è chi ha addirittura scritto di aver trovato un'energia nuova durante quest'emergenza: ha iniziato a fare sport e a meditare e si sente più forte, più sicuro di se stesso, di buon umore. Tutto questo grazie all'essere stato capace di affrontare i cambiamenti in modo intelligente, semplificando e dando priorità alle cose giuste. Tuttavia, altri hanno faticato a restare positivi, e alcuni, preoccupati, hanno cambiato le proprie abitudini igieniche giornaliere sia per la casa che la propria persona.



Apprendimenti nella vita professionale

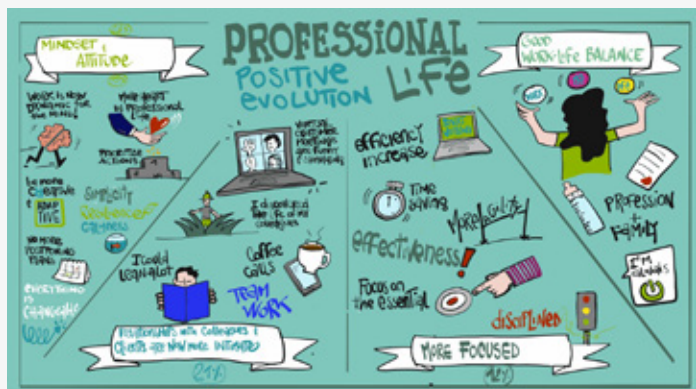
E nella vita professionale, che apprendimenti? Per esempio, che ci si può aiutare all'interno del proprio team, che essere un leader buono, presente, rassicurante ed empatico è importante. Così come dimostrare agli altri che ci tieni. Ecco i dettagli.

Professional life

La maggior parte ha parlato di cambiamenti di mentalità e attitudine: resilienza, calma e adattabilità verso le nuove sfide, l'apprezzamento delle cose semplici e il mantenimento delle relazioni.

Ma molti hanno anche notato che i rapporti con i colleghi e i clienti sono migliorati e diventati più intimi, anche perché tramite lo schermo si entra nella vita degli altri e c'è meno formalità nella vita professionale. Questo ha creato più connessioni facendo riscoprire l'importanza delle relazioni sociali anche se a distanza, anche con il cliente.

Qualcuno è diventato più focalizzato, ma ci sono ancora problemi a trovare un equilibrio tra vita personale e vita lavorativa: si è sempre connessi ed è difficile smettere di lavorare quando si vive proprio davanti al PC, il lavoro non ha più i soliti confini.





QUARTO STEP

Il ritorno a casa con l'Elisir

ovvero la riflessione su cosa abbiamo potuto apprendere in questi mesi e su come questo apprendimento possa aiutarci a immaginare un New Normal più in linea con quanto abbiamo capito essere per noi irrinunciabile.

In questo, drammatico, frangente la nostra esperienza di cambiamento ci ha insegnato molto. Alla domanda che cosa ho imparato? ecco cosa hanno risposto le storie raccolte.

Apprendimenti

Sembra che gli apprendimenti vissuti dalle persone della SEER possano essere ricollegati a quattro aree profondamente radicate nella identità della comunità stessa:

- l'importanza delle **RELAZIONI** nella loro vita è apparsa chiaramente: la collaborazione come valore fondante, così come il senso della Comunità vissuta come un Eco-sistema e non un Ego-sistema; l'importanza delle persone e del team, la capacità di ascolto, sentirsi al sicuro come in una grande famiglia sono situazioni vissute da molti e considerate qualcosa di molto prezioso a cui non rinunciare
- imparare la **RESILIENZA** è stato ovviamente fondamentale per moltissimi: rimanere calmi di fronte all'inaspettato, usare l'immaginazione, mai dare niente per scontato e preoccuparsi solo di ciò che è veramente essenziale; questo modo di essere è ormai entrato a fare parte del Dna di molte persone
- saper lavorare da **REMOTO**: questo apprendimento è stato anch'esso molto importante, soprattutto scoprire che a molti clienti la cosa non è affatto dispiaciuta e per la dimensione di ripensamento del concetto di Work-Life balance
- la capacità di **RESISTERE** è il quarto apprendimento emerso dalle storie: ha reso le persone della community SEER più indipendenti e autonome, concentrate e capaci di trasformare una crisi in opportunità.

Questi sono gli apprendimenti, gli Elisir che gli Eroi del nostro Viaggio hanno riportato a casa, le quattro R che da adesso in poi faranno parte del nuovo Dna della comunità dopo che questa esperienza condivisa li ha costretti a mutare, a evolvere.



La creatività e l'innovazione si ottengono tramite conversazioni su idee nuove, ma in questo processo l'attenzione a **diversità e inclusione** è fondamentale: è impossibile arrivarci da soli, serve il coinvolgimento di più persone! L'attivazione, in altre parole, di quello che da alcuni studiosi di comportamento organizzativo a Harvard è stato definito il **collective genius**⁵.

Imparare insieme

Ecco perché era importante capire cosa avevamo appreso come organizzazione, come comunità SEER. In cosa e come stiamo cambiando o siamo cambiati? Le storie raccolte hanno raccontato di due aree di cambiamento importanti.

Da una parte il **modo di lavorare**, che è diventato più flessibile, inclusivo, creativo, rispettoso e comprensivo delle diverse necessità: ciascuno gioca un ruolo attivo e le discussioni sono diminuite sensibilmente. Il secondo punto è il cuore della comunità stessa: **abbiamo imparato il valore che c'è nell'essere una comunità sana, vitale, connessa**: questo può davvero fare la differenza in una situazione critica!

Sperimentare insieme empatia e cooperazione, condividere paure e soluzioni, avere fiducia nelle capacità dei colleghi: tutto questo rende la community più forte e capace di far fronte all'incertezza di questo momento.



Ridisegnare la normalità

Le persone infatti hanno bisogno degli stimoli dati dalle osservazioni degli altri per poter pensare al di fuori del loro paesaggio mentale abituale. Il cambiamento è parte della vita, ma alcuni eventi, come quello che stiamo affrontando, ci forzano a cambiare. E visto che questa nuova normalità è veramente come un foglio bianco **dobbiamo pensare a come ridisegnarla**. Per questo, nel nostro ultimo incontro abbiamo immaginato di trovarci tra due anni mentre raccontiamo la storia **di cosa ci ha insegnato la pandemia** e di come è stato **utile alla comunità lavorativa nel progettare una nuova normalità**.

Abbiamo raccolto tutte le storie e le abbiamo utilizzate per ispirare **la roadmap del futuro percorso evolutivo dell'azienda**. I risultati sono stati raccolti in un e-book, una sorta di diario di viaggio, che è stato inviato a tutta la popolazione SEER per aiutarli a ricordare e a riflettere su quello che avevamo condiviso. Inoltre tutti gli spunti e gli stimoli che sono emersi hanno ispirato una serie di azioni interne di supporto e sviluppo di nuovi mindset, nuovi processi, nuovi sguardi sul cliente e sulle persone.

Nel prossimo capitolo vedremo cosa la community ha indicato come temi da trattare, sentieri da percorrere, bisogni e desideri da esplorare. Perché **non si cresce**, come persone e come organizzazioni, **se non si è in contatto con i propri bisogni evolutivi**.

⁵ Hill L. et al., *Collective Genius*, Harvard Business Review Press, 2014

L'arrivo a casa: insieme, più forti, guardando al domani

3



“ Non puoi fermare le onde,
ma puoi imparare il surf.

Jon Kabat-Zin ⁶

Le sfide di un mondo che cambia

Una **comunità in continuo apprendimento** e con una **visione condivisa**, a questo devono puntare le organizzazioni del futuro per sperare di riuscire a sviluppare sufficienti **risposte evolutive alle sfide di un mondo che cambia sempre più velocemente**. Da un certo punto di vista la pandemia globale che ha colpito il pianeta ha reso più evidente come il nostro modo di vivere – e di lavorare, di produrre, di consumare – potrebbe nei prossimi decenni essere chiamato a cambiare repentinamente: per un virus, per i cambiamenti climatici, per la rivoluzione digitale...

Per questo lavorare sulle **evolutionary skills** è oggi irrinunciabile per tutti, per le organizzazioni di lavoro in modo particolare. 3M ha scelto di farlo da subito: il programma del Journey è terminato con **un'importante azione di ascolto ed envisioning**. Ai partecipanti è stato chiesto di immaginare la propria comunità nel 2022, due anni dopo la pandemia.

Usare il potere dell'immaginazione per progettare identità, sensibilità ed equilibrio: questo desiderano ritrovare nella propria vita organizzativa e questo hanno potuto sperimentare in vario modo le persone.

⁶ Fondatore della Stress Reduction Clinic e del Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society presso la University of Massachusetts Medical School.

Dalla comunità interna alla società intera

Alcuni degli spunti emersi erano già in qualche modo parte di percorsi di sviluppo interno, come **il focus sul Growth Mindset** e i valori di riferimento nella cultura organizzativa. Altri progetti sono nati proprio in seguito al Journey, come il programma di supporto all'evoluzione del people management style in tutta la popolazione dei supervisor o le sessioni di mindfulness accompagnate da reading letterari per aiutare l'equilibrio psico-fisico e allo stesso tempo stimolare creatività e innovazione.

Il Journey, ancora, rappresenta molto bene quanto 3M mette in atto in chiave di responsabilità sociale nel quadro più ampio della Sostenibilità, convinta che a partire dalla comunità interna si trasferisca valore e comportamenti positivi alla società intera.

La 3M community nel 2022

Nelle loro storie i partecipanti si sono immaginati tra due anni come parte di:

- **una comunità con una identità forte**, in grado di affrontare l'inaspettato senza paura, competente nei temi di sicurezza e sostenibilità ambientale, risoluta, agile e in grado di reagire velocemente al cambiamento:

- **di una organizzazione umana**, sensibile, inclusiva, grata, collaborativa, capace di fare lavoro di squadra, di ascoltare senza giudicare e di creare soluzioni per un mondo più sicuro;
- **e poi flessibile**, in grado di permettere alle persone di sperimentare uno stile di vita più equilibrato, reale inclusione e una leadership basata sull'autenticità.





Our Journey home

3M Italy

Via Norberto Bobbio, 21
Malaspina Pioltello MI
Tel. +39 0270351
3M.com - 3mitalia.it

3M Science.
Applied to Life.™