



H U M A N C A P I T A L

REPORT

GRUPPO DI LAVORO MANAGERIALIZZAZIONE

WORLD CAFE' | 10 luglio 2023

Aegis Human Capital in collaborazione con
Assolombarda Piccola Industria

STILI E CULTURA



Premessa & Obiettivi

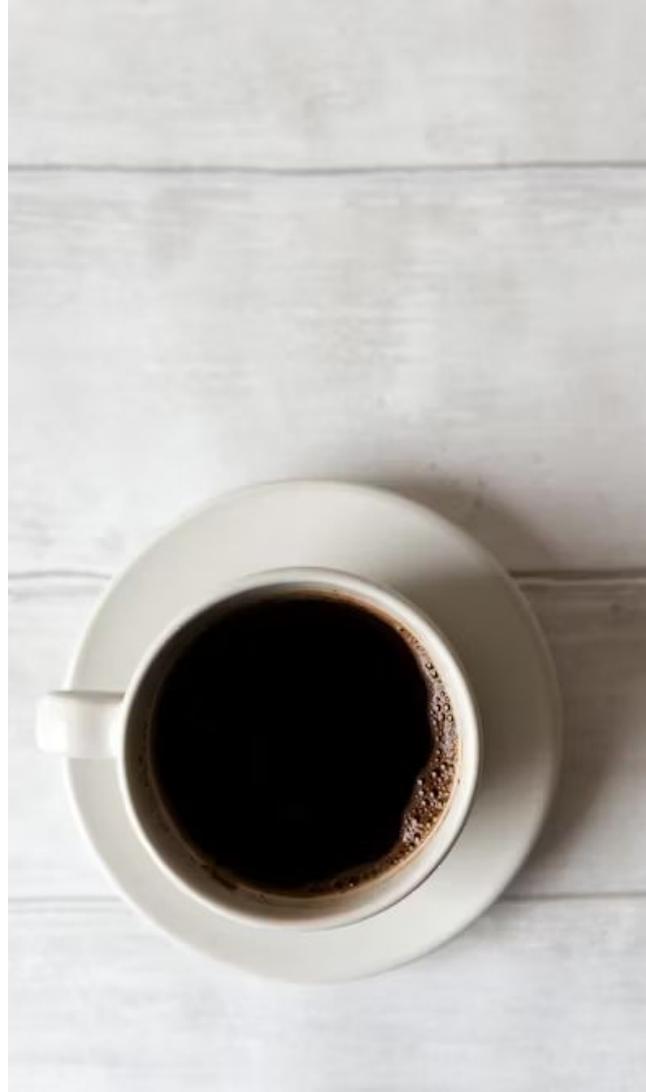
All'interno del gruppo di lavoro **Piccola Industria**, dedicato al tema della **Managerializzazione**, il 10 luglio 2023 si è svolto il secondo World Cafè, dedicato al tema “**stili e cultura organizzativi**”.

Grazie al ritmo e alla dinamicità che caratterizzano la metodologia del World Cafè, i partecipanti hanno avuto l'occasione di:

- ★ Confrontarsi tra pari
- ★ Contaminarsi attraverso l'ascolto e la comprensione di punti di vista diversi
- ★ Co-costruire una propria definizione di “stili e cultura organizzativi”
- ★ Riattivare un proficuo networking in presenza

Il metodo

- ★ I partecipanti, divisi in 3 piccoli gruppi, **ruotano** a intervalli regolari (25') da un tavolo di discussione ad un altro.
- ★ Ad ogni tavolo corrisponde un tema, rispetto al quale i partecipanti si **confrontano in gruppo** utilizzando domande stimolo e affrontandone così le più diverse sfaccettature.
- ★ La peculiarità della metodologia risiede nella **incrementalità e circolarità della discussione**, in quanto ad ogni passaggio di tavolo ogni gruppo integrerà i propri contributi a quelli forniti in precedenza dagli altri



GLI OUTPUT



1

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Che cosa è la cultura organizzativa?

Quali sono gli elementi che la costituiscono e la veicolano?

Come ci si lavora?

La cultura organizzativa: limite o risorsa?

Miglioramenti per il futuro: cosa fareste domani in azienda?





La **cultura** è intesa come un insieme di **valori, pratiche, strumenti** e **processi**, che possono essere **tangibili** o **intangibili**.

Possiamo mettere a confronto la struttura e i processi (che estremizzati possono portare a rigidità) e la libertà di espressione (che estremizzata può portare a confusione).

La cultura è composta da aspetti valoriali da diffondere e condividere: diviene fondamentale **comunicarli in maniera strategica** attraverso delle azioni (quando possibile veicolati dalla funzione HR):

- Comunicazione interna
- Formazione manageriale
- Ruoli chiari e perimetri precisi
- Accompagnamento delle nuove risorse

Per creare un processo di condivisione è importante **fidarsi delle persone**, creare un management team coeso che permetta di costruire e trasmettere fiducia attraverso un costante processo di confronto.

Diviene fondamentale formare i **manager** per fare sì che siano sempre allineati alla cultura organizzativa, allenati, flessibili e di supporto. Inoltre, è bene promuovere un approccio basato su responsabilizzazione e trasparenza.

Lo scopo è quello di creare una **cultura del confronto, del dialogo, del coraggio** e della **gestione del conflitto**.

In questo processo la chiave è il **ruolo HR**: presidio dei valori, cultura e diffusione di buone pratiche.

Il supporto di questo ruolo è utile anche nelle piccole-medie imprese.

2

LO STILE MANAGERIALE

Come lo stile di leadership può influenzare la cultura organizzativa?

Uno stile o più stili?

Esiste uno stile di leadership giusto?

Miglioramenti per il futuro: cosa fareste in azienda domani?





In azienda si possono verificare **due scenari**:

- **Crescita manageriale interna**: una leadership che nasce dalla crescita di un dipendente. La leadership scelta dall'interno garantisce continuità con la tradizione e valorizza l'elemento generazionale. Allo stesso tempo però può limitare le possibilità di innovazione riducendo la sperimentazione di approcci e modelli provenienti dall'esterno. Un punto di attenzione è rappresentato anche dalla necessità di accompagnare i nuovi manager fornendo loro competenze di people management da integrare con le già forti competenze tecniche.

- **Selezione esterna di un nuovo manager**: una leadership che nasce dalla ricerca di una figura manageriale dal mercato. Questo può significare la rottura con alcune consuetudini consolidate, ma può portare anche alla promozione del cambiamento. Diviene importante lavorare sulla gestione del cambiamento e sull'integrazione della novità con la tradizione.

Parlando di modelli di leadership, nelle aziende prevale una **leadership legata al "sapere fare"**: la seniority in azienda e la competenza tecnica contribuiscono a definire un modello di leadership basato sull'autorevolezza. Molto spesso l'imprenditore è driver del modello di leadership.

Avere uno **stile manageriale condiviso** diventa fondamentale per veicolare cultura e valori all'interno di ciascun gruppo di lavoro. Nelle piccole-medie imprese si nota ancora, in alcuni casi, la presenza di uno stile "accentratore"; pur essendo funzionale in situazioni di crisi, tale stile non sempre rispecchia cultura e valori organizzativi, generando quindi il disingaggio delle persone.

3

L'INCIDENZA DEL SETTORE DI RIFERIMENTO SULLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Il settore influenza la cultura organizzativa?

Influenza lo stile di leadership?

Ci sono elementi comuni in settori diversi?

Miglioramenti per il futuro: cosa fareste domani in azienda?





- **Il settore influenza la cultura organizzativa e lo stile di leadership?**
Pur essendoci delle caratteristiche dettate dal settore di riferimento (per esempio: tipologia di target, area geografica e tipologia di clienti), il vero fattore determinante cultura organizzativa e stile di leadership è rappresentato dall'essere piccola-media impresa a conduzione familiare.
- **Elementi comuni in settori diversi:**
Ciò che accomuna tutti i settori è la necessità di lavorare alla creazione di una cultura aziendale condivisa, dinamica e innovativa
- **Azioni future in azienda:**
 - allenare nelle risorse un mindset agile, cercando di smussare abitudini consolidate ma non efficaci (“*abbiamo sempre fatto così*”)
 - gestire i passaggi generazionali
 - promuovere la chiarezza di ruoli e responsabilità
 - favorire condivisione e confronto



HUMAN CAPITAL

Aegis Srl

Sede Legale via Settala 10, 20124 Milano, Italia - P.IVA 03516140963

AUT. MIN. Prot. 26543 D.Lgs 276/03

Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento di "Aegis HCG s.r.l."

Privacy policy: https://www.aegishcgroup.com/privacv.asp?page_lang=it

Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001: 2015 approvato da Lloyd's Register
Quality Assurance per i servizi di assessment, selezione e ricerca di personale