

***Università di Firenze***  
***Centro Studi per la Democrazia Affettiva***

**«Master in democrazia affettiva  
e dialoghi per la pace»**

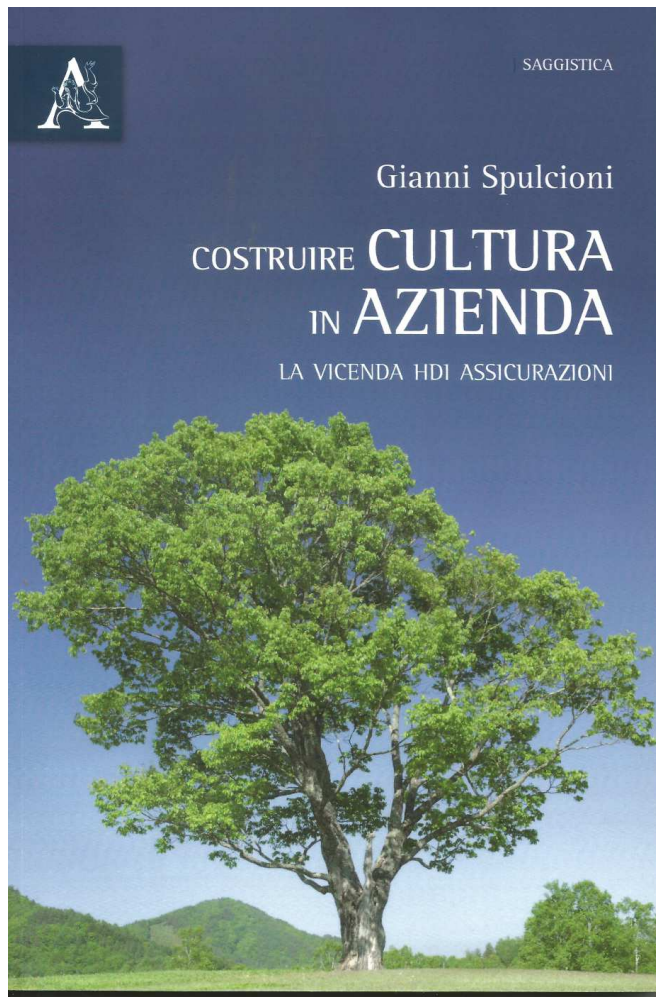
**Cultura d'impresa, benessere relazionale  
e clima interno.**

**Una testimonianza.**

***1 giugno 2019***

***Gianni Spulcioni***

## Cultura d'impresa



«Se si vuole rendere un'organizzazione più efficiente ed efficace, allora si deve comprendere il ruolo giocato dalla cultura nella vita organizzativa. Ma, in ogni caso, cos'è la cultura?»

Edgar Schein

# **Una piccola storia**

## Una piccola storia

### **HDI Assicurazioni SpA** (dati 2018)

- 407 dipendenti
- raccolta premi 1,5 mld € (1,1 Mld Vita, 400 mln Danni)
- utile ante imposte circa 34 mln €



è parte dal 1997

### del Gruppo assicurativo tedesco **Talanx AG** (dati 2018)

- presente in tutti i continenti
- quasi 21.000 dipendenti
- raccolta premi quasi 35 mld €
- utile operativo 2 mld €



## Una piccola storia

### **HDI Assicurazioni SpA** nel **1997**

- si chiamava BNC Assicurazioni
  - origini e forti legami nelle Ferrovie dello Stato
  - 180 dipendenti
  - raccolta premi circa 123 mln €
  - perdita di 17 mln €
- 
- *Cultura aziendale tipica dell'ente pubblico (bancario)*
  - *Inefficienze organizzative, scarsa tensione al risultato*
  - *Indicatori tecnici ed economici negativi*
  - *Clima interno da „ventisettisti“*

## Una piccola storia

La **presa di coscienza** e la **sfida** del nuovo management per ricostruire una nuova azienda e darle un futuro:

➤ *Cambiare la «cultura» aziendale per creare valore.*

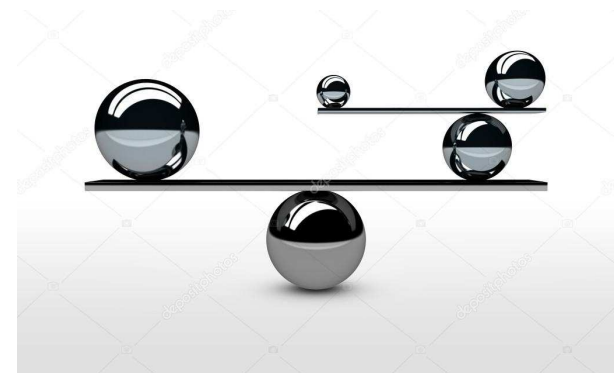
Una storia che dal 2000 va avanti per oltre un decennio.



# Idee

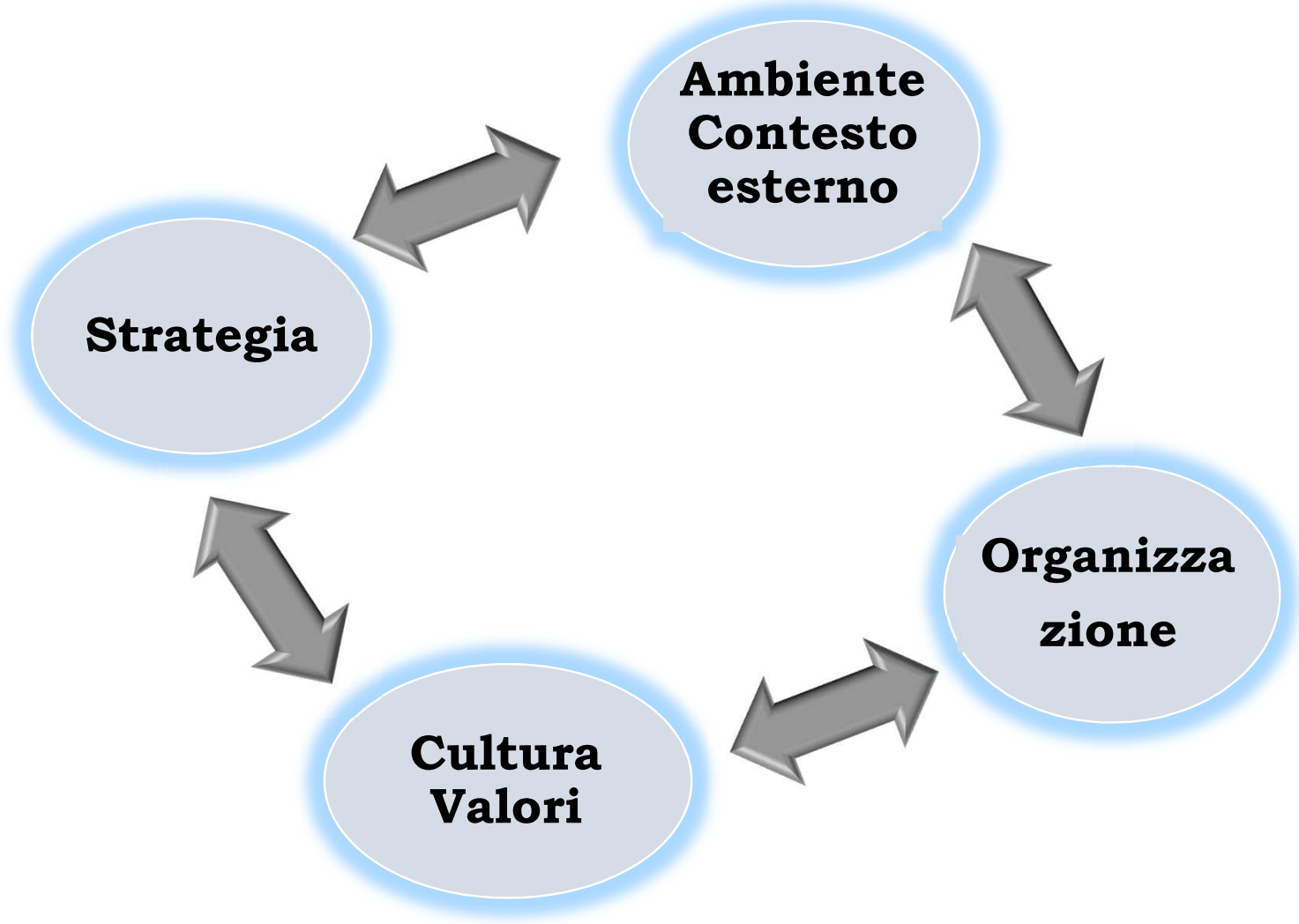
## Idee

L'azienda, ogni azienda, è un **Sistema** composto da tanti elementi diversi che si comporta come un tutt'uno, grazie all'**equilibrio** complessivo che si crea tra tutti loro.





Idee



## Idee

Dovendo e volendo rinnovare la strategia di business è necessario attuare una significativa evoluzione nella organizzazione aziendale.

Ma non basta.

Occorre **cambiare l'approccio** delle persone e diffondere **conoscenza e consapevolezza** di dove si è e dove si vuole andare.

Come ci si riesce?

**Concentrandoci sull'aspetto culturale.**



## Idee

La cultura è per ogni organizzazione il suo tessuto connettivo, il suo sistema nervoso, che tiene assieme e fa muovere il resto.

E' l'insieme di **significati** condivisi. E' ciò che rende unica ogni impresa rispetto alle altre. E' la sua **identità**, che spesso si riverbera al di fuori delle mura aziendali e impatta il pubblico creando miti duraturi.

I **Valori** comuni dell'Impresa sono vissuti nelle attività di business ogni giorno e costituiscono la base sulla quale si fonda il suo successo.

I **Valori** devono essere coerenti con la Mission e la Strategia dell'Impresa e caratterizzarne perciò i **Comportamenti**.



## Idee

La cultura d'impresa e l'organizzazione si influenzano in un rapporto di mutuo e continuo scambio.

Chi fa sì che questo si realizzi, indirizzando l'organizzazione verso il successo? qualche volta la fortuna, sempre le scelte imprenditoriali e manageriali.

Ma tali scelte, chi le fa? Poi, chi le attua? Chi fa sì che le strategie trovino applicazione giorno per giorno muovendo tutte le leve a disposizione dell'impresa?

## Le persone.



## Idee

Le persone sono il motore, il nucleo profondo di ogni intrapresa. Sono le persone che rendono possibile e reale il successo di ogni organizzazione.

Ciascuna nel proprio ruolo, con le proprie competenze e con la propria responsabilità, la **response-ability**, ossia la **abilità di dare risposta** a quanto le viene richiesto, a quanto l'organizzazione si attende.



## Idee

Coinvolgimento, motivazione, senso di appartenenza mobilitano le energie delle persone.

Le persone al centro di tutto, come **leva strategica**: lavorare per il loro benessere significa lavorare anche per il successo dell'impresa. Un fattore critico di successo.

*Fiducia e rispetto nelle persona, nuovi capisaldi «rivoluzionari».*



## Idee

La collettività deve interiorizzare e fare proprio il cambiamento, non adeguarvisi passivamente.

➤ *Il cambiamento deve entrare nel tessuto connettivo, per essere davvero efficace.*

Affinché si affermino nuovi valori condivisi e partecipati da tutta l'impresa, non basta imporli dall'alto; le persone vanno coinvolte, **rese consapevoli**, anche attraverso formazione e informazione.

In questo modo vi potrà essere **coerenza** nei loro **comportamenti** rispetto ad essi.

➤ *L'investimento in cultura per supportare il cambiamento desiderato.*

# **Fatti**



## Fatti

Si definisce e attua la ricostruzione dell'impresa:

- nuova **Strategia** di business
- nuova **Organizzazione**

Le competenze tecniche sono fondamentali. Occorrono nuovi skills professionali e l'aggiornamento di quelli esistenti per sostenere e consolidare la rinnovata strategia di business e l'organizzazione.

Ma le «**competenze dure**» non bastano.

Dobbiamo migliorare le «**competenze morbide**».



## Fatti

L'investimento sulle competenze morbide avviene di pari passo con il **cambiamento di tutte le politiche del personale**, dalla remunerazione allo sviluppo, dalla selezione alla gestione, dalla comunicazione e informazione alle relazioni sindacali.....

La **cornice di riferimento**.

Sempre con l'idea a fare da guida: la **centralità** e la **valorizzazione dell'essere umano**.



**Fatti**

**Dimensione professionale**

Conoscenze  
Esperienze  
Abilità pratiche  
Capacità specialistiche  
....

**Competenze dure**

**Dimensione personale**

Abilità umane  
Sentimenti  
Emozioni  
Comportamenti  
....

**Competenze morbide**

## Fatti

Si avvia un percorso di formazione articolato e continuato nel tempo sulla dimensione personale:

*sviluppare una maggiore capacità di ascolto e comprensione dell'altro (rispetto) per favorire la relazione e la collaborazione, grazie prima di tutto ad una maggiore consapevolezza di sé stessi (sentimenti, emozioni).*

Migliorando così il clima relazionale all'interno dell'azienda e facilitando i processi collaborativi e comunicativi per una migliore efficienza ed efficacia.



## Fatti

*Si lavora per sviluppare le abilità e capacità personali che sono funzionali a gestire al meglio le relazioni.*

Benessere sul lavoro come **armonia** con sé stessi, con gli altri e con il contesto. **Confronto, non conflitto.**

E l'armonia dipende dalla **qualità delle relazioni.**



## Fatti

### **Relazione = comunicazione + emozioni**

Il **processo comunicativo** (la componente esteriore: parole, suoni, gesti, non verbale...) e il **processo emozionale** (la componente interiore: emozioni, sentimenti...).

Occorre tener conto di tutti gli aspetti.

Dunque le **abilità** e **capacità** personali funzionali a gestire al meglio le relazioni sono sia **comunicative** che **emozionali**.

## Fatti

**Competenza personale**, come controllo su me stesso:

- riconosco e valuto bene i miei sentimenti, quindi posso gestirli.

E' strettamente connessa alla **Competenza relazionale**, come capacità di gestire le relazioni con gli altri:

- mi sintonizzo con i sentimenti degli altri perché so riconoscerli e capirli, come su me stesso.



## Fatti

Alcuni fra i temi qualificanti del percorso:

- **comunicazione verbale e non verbale**
- **disconferma**
- **feedback**
- **ascolto attivo**
- **empatia**
- **tempo**
- **delega**
- **prevenzione e gestione del conflitto**
- **gestione dello stress e delle emozioni**





## Fatti

- Si comincia dai Capi, prima i Dirigenti e poi i Quadri.

Perché *la gestione e motivazione delle persone è responsabilità diretta del capo*: tutt'altro che scontato nella azienda in trasformazione.

- Si arriva a tutti i dipendenti, nessuno escluso.

**Continuità** nel tempo.



## Fatti

In estrema sintesi:  
abbiamo voluto migliorare il nostro **“saper essere”**, al di là del “sapere”  
e del “saper fare”, sui quali non abbiamo peraltro mai smesso di  
investire.

**Ci siamo riusciti?**



# **Esiti**

**Esiti**



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA  
FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA DI AREZZO  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E DELL'EDUCAZIONE

PROGETTO CO.R.E.M.  
Direttore Prof. Enrico Cheli

**INDAGINE  
SULLA SALUTE ORGANIZZATIVA  
HDI – Assicurazioni**

**Report**

**Nel 2007 e nel 2012**

## Esiti

2007

*«Il contesto analizzato risulta essere particolarmente positivo, pro-attivo e motivato a vario titolo.»*

2012

*«Possiamo confermare che in prevalenza permane la percezione di un contesto positivo, proattivo e motivato a vario titolo, dove gli aspetti di percezione positiva si confermano predominanti rispetto ai vissuti di criticità.»*

## **Esiti**

### **Tutti d'accordo!**

- ✓ Dipendenti
- ✓ Agenti
- ✓ Clienti
- ✓ Azionista



# **Cambiamenti**

## Cambiamenti

Negli ultimi anni è andato cambiando fortemente il **contesto esterno**:

- *effetti della crisi finanziaria avviatasi nel 2007/2008*
- *innovazione tecnologica*
- *ruolo dei mercati finanziari*
- *rilevantissima innovazione normativa*
- *cambiamento mercato assicurativo*
- *ruolo dell'azionista*

Per fronteggiare meglio il problematico contesto esterno, l'azionista ha rielaborato la strategia di business puntando tutto sull'**efficienza economica**.





## Cambiamenti

Il contestuale normale ricambio generazionale ha portato al vertice dell'impresa persone nuove.

Si sono ridefinite le idee e la filosofia di gestione dell'azienda e delle persone. Molto è andato trasformandosi.

Oggi si punta sulle **competenze tecniche** e si preme sulla **capacità innovativa** ad ogni livello, ad ogni costo, per migliorare continuamente l'efficienza organizzativa ed economica.

## Cambiamenti

Sembra prevalere uno stile più sbrigativo:  
«Bisogna fare utili e migliorare il ROE!!».

➤ **Al passo coi tempi?**

Si è più attenti a preservarsi, a evitare danni.

➤ **La migliore chiave per il futuro?**

**Il cambiamento culturale precedente  
ha reso possibile ed attuabile quello di oggi  
o è stata solo una parentesi?**



## Risposte

*Un punto debole negli approcci degli esperti di cambiamento è che difficilmente il mondo interiore delle persone viene rinvigorito. Si è sempre impegnati a cambiare circostanze esterne e ci sorprendiamo che nulla di significativo cambi nei processi e nei comportamenti delle persone. Si ristrutturano le organizzazioni, si prendono nuovi edifici, si adottano nuovi sistemi, slogan, mission e le persone continuano a comportarsi nel loro solito modo.*

**Adriaan Bekman**

*Per compiere grandi cose non è necessario avere un genio così grande: non bisogna essere al di sopra degli uomini, ma con loro.*

**Montesquieu**

*La differenza tra un'organizzazione vincente e le altre non consiste nell'aver persone diverse ma nel trattare le persone in maniera diversa.*

**Riccardo Varvelli**