



**AT LOMBARDIA**

**Centro Style**

**Progetto di sviluppo manageriale:  
Verso l'organizzazione positiva**

Daniela Mazzara

Piano formativo

294019 “Progetto di sviluppo manageriale: Verso l’organizzazione positiva”

## Sommario

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUZIONE.....                                                                      | 4  |
| STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA .....                            | 5  |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....                                     | 5  |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....                            | 5  |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....                                  | 6  |
| 2.4 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 7  |
| IL PIANO FORMATIVO .....                                                               | 7  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....                             | 7  |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti .....       | 8  |
| 3.3 Considerazione riepilogative.....                                                  | 9  |
| L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE .....                                                       | 10 |
| 4.1 L'impatto della formazione.....                                                    | 10 |
| 4.2 Considerazioni riepilogative .....                                                 | 10 |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione ..... | 12 |
| 5.2. Le buone prassi formative aziendali.....                                          | 12 |
| 5.3. Conclusioni .....                                                                 | 13 |
| SITOGRAFIA .....                                                                       | 14 |

## INTRODUZIONE

Centro Style è un'azienda nata nel 1976 che opera da oltre quarant'anni nell'ambito del settore ottico in Italia e nel Mondo.

L'azienda, con un orientamento continuo alla crescita e al miglioramento, è diventata negli anni un punto di riferimento per i centri ottici grazie a continui investimenti nella ricerca e nello sviluppo di prodotti studiati nel rispetto delle esigenze del consumatore finale in termini di utilizzo, funzionalità e design, mantenendo un ottimo rapporto qualità-prezzo.

Innovazione, ricerca, funzionalità, passione, ma soprattutto voglia di relazione guidano l'agire aziendale e trovano espressione nelle proposte e nei servizi offerti.

Nell'ottica della propensione al miglioramento e l'orientamento alla relazione che caratterizza l'azienda, nasce il piano formativo in oggetto che vuole porre le basi per la trasformazione della struttura da semplice organizzazione ad azienda che sposi il costrutto *dell'organizzazione positiva* in cui viene valorizzata la relazione tra le persone appartenenti alla struttura, nella convinzione che attraverso una relazione positiva si ottengano risultati individuali e collettivi migliori e al di fuori delle aspettative.

Il Piano è stato l'avvio di un percorso formativo che si è sviluppato poi con altri interventi successivi.

Per queste ragioni si è deciso di approfondire l'azione formativa oggetto dell'indagine, nel tentativo di analizzare come sia stato avviato un progetto formativo pensato nell'ottica di un rinnovamento e di una trasformazione culturale verso un'organizzazione positiva e monitorare quindi l'impatto concreto della prima parte della formazione nell'attività lavorativa e nel lavoro quotidiano.

## STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Centro Style è un'azienda a gestione familiare nata nel 1976 offrendo inizialmente prodotti e servizi rivolti ai laboratori ottici italiani.

L'azienda, negli anni, è diventata l'interlocutore chiave per qualunque centro ottico grazie alla ricerca e allo sviluppo di prodotti studiati per essere aderenti alle esigenze del consumatore finale in relazione alle modalità di utilizzo, alla funzionalità e al design.

Un Team di oltre 150 professionisti lavora al servizio di oltre 8000 clienti in Italia ed esporta in oltre 80 Paesi nel mondo con un'offerta che comprende:

- Minuterie e strumenti per il laboratorio: Lab Modular System e Service Centre
- Eyewear: uomo, donna, bambino per i diversi utilizzi
- Accessori
- Pulizia lenti
- Servizi di prodotti personalizzati
- Vision Care e Ipovisione

### 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Oggi in azienda è presente anche la seconda generazione della proprietà che ha l'obiettivo di proseguire lo sviluppo aziendale dei fondatori, mantenendo i valori chiave di Centro Style nel tempo.

La filosofia che guida da sempre l'azienda si sintetizza nel pay off *"around people"*.

Infatti, dall'ideazione di un prodotto o di un servizio fino all'assistenza clienti, Centro Style lavora pensando alle esigenze specifiche delle persone cui si rivolge.

La vision su cui si basano gli sforzi dell'azienda è: "Essere un punto di riferimento a 360° per il centro ottico offrendo prodotti e servizi dedicati e coerenti con i valori aziendali".

Vision che nasce dalla cifra che già alla fondazione apparteneva a Centro Style. Pochi anni dopo la nascita infatti, negli anni 80, si assiste all'inizio dello sviluppo del mercato estero, a partire da Belgio e Portogallo. Centro Style diventa punto di riferimento per i laboratori ottici grazie all'introduzione di macchinari e prodotti personalizzati e viene avviato l'inserimento della linea accessori.

Con gli anni '90 Centro Style diventa S.p.A. e crea le prime linee di occhiali da lettura e da sole per il bambino. Vengono aperti i mercati del Sud America, del Medio Oriente e dell'Oceania, mentre in Europa ci si concentra sul mercato anglosassone, Germania e Austria.

Negli anni 2000 nasce il marchio dell'occhialeria specificamente dedicato al bambino: Active frames. Centro Style inoltre introduce la linea di prodotti dedicati all'ipovisione e consolida il mercato del nord ed est Europa.

Tra il 2001 e il 2010 Entra in azienda la seconda generazione della famiglia Conti, contestualmente si realizzano i primi occhiali da sole per adulto e una linea di montature. Viene introdotto un magazzino automatizzato e rafforzato il mercato europeo con particolare attenzione alla Spagna. Inizia in questo periodo la distribuzione nel sud-est asiatico.

Nel decennio successivo l'export raggiunge quota 80 paesi nel mondo, conquistando anche USA e Canada. Da Centro Style nasce un nuovo brand dell'occhialeria: Airport..

Centro Style in questi anni sceglie di intraprendere una certificazione di sistema per dare evidenza della cultura lavorativa improntata sul miglioramento continuo e di proporre un'ulteriore garanzia di affidabilità a clienti, distributori, fornitori, dipendenti, collaboratori.

Nel 2020, l'azienda inizia un percorso verso una sostenibilità ambientale sempre più consapevole da cui nasce anche il brand di occhialeria, Neyeture.

Oggi Centro Style ha una presenza capillare sul territorio nazionale grazie ad una rete di 29 agenti mono mandatarî e un Team commerciale dedicato in azienda di oltre 15 persone. Sono presenti in oltre 80 Paesi tramite una rete di distributori, agenzie export ed un Team commerciale dedicato di oltre 10 persone

Rispetto all'orientamento all'innovazione è utile segnalare che Centro Style ha un servizio di logistica automatizzato 4.0 che permette di garantire un servizio rapido di consegna ai singoli punti vendita.

Tale organizzazione permette di evadere gli ordini in un arco temporale di 1-3 giorni lavorativi dal momento della ricezione ordine, garantendo consegne veloci ai punti vendita serviti su territorio nazionale e internazionale.

### 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in Centro Style assume una centralità sia in termini di strategie progettuali ed economiche che di *mission* e di identità valoriale. Il riferimento non è soltanto alla formazione oggetto del presente scritto, ma anche ai programmi di formazione e aggiornamento continui di cui fruiscono i lavoratori a partire dalla proprietà.

Particolare attenzione è rivolta all'idea di formazione diffusa. Il piano formativo di cui si sta trattando infatti è stato rivolto a tutte le figure responsabili di area o di reparto ed è stato erogato ad aule miste, formate cioè da persone con diversa provenienza organizzativa, favorendo quindi la messa in comune di informazioni e la conoscenza delle persone.

La proprietà ha sempre investito in formazione ritenuta una leva strategica fondamentale per la gestione del cambiamento e dell'evoluzione naturale dell'organizzazione.

Questa predisposizione ben si inserisce nella logica dell'organizzazione positiva a cui si tende anche attraverso questo corso. Le organizzazioni positive sono luoghi in cui si respira passione ed entusiasmo, in cui le persone vivono relazioni sane e opportunità di reciproco arricchimento. Sono quei luoghi di lavoro

in cui i dipendenti si sentono realizzati per quello che fanno e si rispecchiano nei valori aziendali che condividono. Far parte di un'organizzazione positiva significa essere accomunati dalla stessa visione, sentirsi ingaggiati per seguire una mission condivisa.

Le organizzazioni positive sono anche, quindi, luoghi in cui le persone hanno modo di crescere, formarsi, imparare. Lo sviluppo delle competenze e la formazione sono, infatti, un supporto essenziale all'innovazione di processo, nonché ottimi strumenti per creare una forte motivazione e di questo ne è fortemente convinta la proprietà.

## 2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge chiaramente come per Centro Style l'attenzione alle persone e al loro benessere e di conseguenza l'attenzione alla formazione sia sempre più una priorità intendendo la formazione come un'opportunità di miglioramento, apprendimento ed espressione del potenziale dei propri collaboratori.

È convinzione dell'azienda che fare formazione aziendale significa investire nelle persone: lo sviluppo delle competenze del gruppo, infatti, non può prescindere dalla formazione del singolo che, quotidianamente, apporta il suo contributo all'intera azienda.

In un mercato del lavoro saturo e competitivo, la formazione dei dipendenti acquisisce sempre più importanza poiché è in grado di creare valore non soltanto per i lavoratori, ma per l'intera organizzazione.

## IL PIANO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il bisogno formativo nasce dalla volontà della proprietà di creare un nuovo stile manageriale orientato alla cultura della positività e ad una buona ed efficace gestione della leadership.

I bisogni sono stati individuati direttamente dalla proprietà senza l'utilizzo e la somministrazione di strumenti formalizzati quali il questionario o l'intervista, ma attraverso l'osservazione quotidiana e costante delle dinamiche relazionali e organizzative.

Si rileva quindi necessario:

- sviluppare delega, fiducia e attivazione del senso di responsabilità;
- costruire team con le persone più trainanti per supportare e accelerare il processo evolutivo;
- attuare nuove dinamiche comunicative e relazionali maggiormente orientate alla collaborazione;

- lavorare sulle soft skills in quanto l'azienda sostiene che esista una alta competenza tecnica diffusa a cui non corrisponde necessariamente una competenza relazionale;
- individuare e supportare i talenti nella loro crescita anche in funzione del fatto che ci sono numerosi collaboratori ad alto potenziale.

I bisogni a cui questo intervento ha inteso rispondere fanno riferimento quindi alla necessità di valorizzare le competenze comportamentali presenti in azienda e orientare le persone alla collaborazione e al lavoro in team efficace.

La proprietà, quindi, intende guidare l'azienda verso un cambio culturale che, mantenendo salda l'impronta familiare e i valori dell'azienda (curiosità, velocità, creatività, propositività, spinta al miglioramento, innovazione, ascolto, relazione) risponda all'esigenza di sviluppare un nuovo stile manageriale per mantenersi sempre al passo con i tempi e continuare a crescere con successo.

Stile manageriale che per la proprietà parte dalla comunicazione: è proprio la comunicazione quel particolare collante che non solo crea connessioni interpersonali, ma determina anche il clima in cui si opera, la qualità e l'efficienza della propria giornata e, conseguentemente, una buona comunicazione produce anche migliori risultati.

Una buona comunicazione interna consente ad ogni membro dell'organizzazione di legarsi ad essa e di fare in modo che ciascuno, insieme o in gruppo, si muova in una stessa direzione: la comunicazione permette di entrare in relazione con l'altro.

Convinzione della proprietà è che creare relazioni significative sia uno dei bisogni fondamentali dell'essere umano. Pertanto, quando lo scambio di informazioni diventa difficile, ne risente la relazione e, di conseguenza, il proprio benessere psicologico e quindi ne risente l'intero funzionamento organizzativo.

### 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dalla dirigenza, quindi, è emersa l'esigenza di sviluppare diversi temi legati ad un cambiamento culturale orientato all'organizzazione positiva, intesa come un ambiente organizzato che integra la cultura della positività nei comportamenti, nelle competenze e nei processi, per attivare e trasmettere informazioni positive che a loro volta generano produttività.

L'obiettivo, quindi è introdurre le persone alla conoscenza della leadership e dell'organizzazione sana, capace di generare benessere, resilienza e quindi migliori performance in qualunque situazione, soprattutto nei periodi più sfidanti.

Il percorso parte dalla consapevolezza del proprio stile personale innato tramite l'approccio del "Poles Model" (di seguito alcune informazioni sul modello) per comprendere come le differenze individuali possono essere capitalizzate per creare un team creativo e performante



I lavoratori coinvolti sono impiegati, operai e quadri. L'azione formativa, della durata di 8 ore è stata diversificata e personalizzata nei contenuti a seconda delle esigenze dei ruoli organizzativi coinvolti.

La struttura complessiva e i contenuti nel loro complesso sono stati gli stessi, ma con qualche aggiustamento di indirizzo rispetto al gruppo di partecipanti. Una giornata è stata dedicata alle persone con profilo commerciale (con un affondo sulla tema della comunicazione verso i clienti), l'altra giornata al resto della popolazione coinvolta (con un affondo sul tema della comunicazione interna).

Durante la giornata i formatori hanno somministrato a ciascun partecipante il *Poles Test* uno strumento utilizzato per aumentare la consapevolezza individuale e di team circa il proprio stile comunicativo e relazionale. Attraverso nove quesiti, il test permette di individuare gli orientamenti spontanei che indirizzano i comportamenti personali. Questo consente di migliorare comunicazione, collaborazione, leadership, motivazione, gestione del conflitto, rendendo individui e team più consapevoli del proprio stile (e di quello altrui) e performanti.

A seguito delle risposte date, ogni persona risulta corrispondere simbolicamente ad un colore a cui sono assegnate delle caratteristiche di personalità: "Sociale", "Empatico", "Mentale" o "Mirato" e l'influsso secondario degli altri profili.

I docenti hanno quindi restituito ai partecipanti un report individuale con tutte le informazioni utili per applicare concretamente le nuove consapevolezze acquisite.

Il report individuale ha fornito informazioni approfondite sul bisogno primario, le modalità espressive, i talenti, le aree di miglioramento e altri ulteriori aspetti del profilo prevalente. Ha illustrato con immediatezza grafica il quadro individuale, completo dell'influsso dei profili secondari, nel "diamante personale".

Il test ha permesso di acquisire informazioni accurate ed efficaci sui tratti principali degli altri profili e su come relazionarsi in modo utile e costruttivo con ognuno di essi.

Al termine della giornata di formazione non c'è stata una valutazione formale del gradimento, ma questa è avvenuta a livello informale attraverso un confronto diretto tra le persone che hanno partecipato al corso, tra queste e i docenti e tra i collaboratori e la proprietà.

Il gradimento del corso è risultato subito molto alto perché le persone hanno percepito l'attività svolta come pratica, stimolante e coinvolgente.

### 3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, alla luce della ricostruzione appena realizzata, emerge come carattere distintivo della formazione in Centro Style l'attenzione alla valorizzazione, da una parte dello sviluppo individuale in termini di crescita e di consapevolezza e dall'altro dello sviluppo della relazione intesa come elemento fondante del successo di un'organizzazione.

A conferma di ciò, i contenuti formativi si sono orientati a far maturare competenze e capacità prettamente personali e manageriali (stile comportamentale e comunicativo).

## L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 L'impatto della formazione

I risultati, in termini complessivi, sembrano più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare in linea con le aspettative.

In generale i lavoratori coinvolti nella formazione hanno espresso innanzitutto un notevole gradimento del corso, ritenuto coinvolgente, stimolante e con un possibile utilizzo immediato. L'entusiasmo si è percepito molto chiaramente nella fase delle interviste ai partecipanti, che hanno riportato l'interesse verso le tematiche trattate e il clima estremamente positivo che ha caratterizzato il momento d'aula.

I partecipanti hanno dichiarato di aver acquisito nuove conoscenze e competenze grazie all'intervento formativo che, nella maggior parte dei casi, ha avuto conseguenze dirette sul proprio modo di lavorare. I contenuti sono stati proposti in modo stimolante e con attenzione alle esigenze di ognuno. Venire a conoscenza del proprio profilo relativo al Poles Test ha permesso loro di conoscere meglio se stessi e i propri colleghi e quindi comprendere meglio alcune dinamiche relazionali e fare una riflessione sulla possibilità di utilizzare consapevolmente la modalità di relazione migliore per ottenere i propri obiettivi.

Questo, nell'ottica dell'organizzazione positiva che prevede processi comunicativi sani, è molto importante perché ha permesso di introdurre i partecipanti al tema dell'individuazione del giusto canale comunicativo da utilizzare con le persone con cui abitualmente si entra in relazione.

L'utilità del percorso formativo è evidente anche dal fatto che sono state previste e progettate delle giornate aggiuntive a completamento del percorso.

La pervasività e attualità della formazione può desumersi anche dal fatto che alcuni lavoratori hanno dichiarato di aver più volte consultato il materiale didattico utilizzato durante il corso o suggerito dai formatori anche dopo la conclusione del percorso. Molti di loro infatti hanno avuto l'esigenza di rileggere le caratteristiche di alcuni profili per ulteriori riflessioni e approfondimenti personali.

### 4.2 Considerazioni riepilogative

In generale i lavoratori, secondo quanto riportato dalla proprietà e dagli stessi partecipanti al corso, hanno acquisito una migliore attitudine a relazionarsi sia con i colleghi che con gli stakeholders.

I partecipanti, nonostante la formazione si sia svolta in sole otto ore, hanno compreso il crescente valore della comunicazione nelle sue principali declinazioni.

La formazione ha fornito un supporto per accrescere la consapevolezza delle proprie modalità comunicative-relazionali, per sollecitare le capacità di autosviluppo in funzione di una gestione più efficace e proficua degli strumenti di comunicazione, al fine di migliorare il livello di competenze comportamentali e professionali.

Pertanto, l'obiettivo del percorso formativo, nell'ambito dell'orientamento di una organizzazione positiva, di dare ai partecipanti un bagaglio di informazioni, conoscenze e strumenti in grado di migliorare le capacità di comunicare nel proprio contesto professionale, è stato raggiunto. È stato un percorso formativo che, puntando alla consapevolezza del proprio modo di “comunicare”, ha trasferito abilità comunicative necessarie per una relazione sana e positiva, conciliando la naturalezza con la tecnica.

Il modo di comunicare è cambiato notevolmente in azienda (anche – c'è da sottolineare - in funzione degli interventi successivi al corso in oggetto).

Si riscontra una maggiore attenzione alle modalità con le quali si esprime una posizione o un giudizio, che diventano funzionali ad una relazione e coerenti con lo stile dell'altra persona coinvolta nella relazione, con lo scopo finale e condiviso di creare le condizioni che facilitino il dialogo e il confronto.

Naturalmente essendosi trattato di una formazione breve (anche se poi sono stati progettati ed erogati degli incontri successivi) si è consapevoli che sono stati dati degli stimoli ai partecipanti e che difficilmente è possibile misurare in termini oggettivi l'impatto della formazione secondo indicatori e parametri di rilevazione del “Return of Investment”. È attualmente impossibile porre in una correlazione di causa ed effetto i contenuti formativi – essendo così soft ed essendo stati trattati per un breve tempo – e l'andamento aziendale.

## CONCLUSIONI

### 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso sia dalle dichiarazioni del responsabile aziendale che da quelle dei lavoratori, c'è innanzitutto la definizione mirata dell'obiettivo formativo in funzione dell'orientamento strategico generale: l'orientamento verso la costruzione di un'organizzazione positiva ha fatto individuare alla proprietà la necessità di un percorso formativo sul tema della comunicazione che si è rilevato strategico e cruciale per il raggiungimento del macro obiettivo organizzativo.

La scelta del tema da cui partire è risultata strategica in quanto ha coinvolto le persone direttamente, incentivandole su una riflessione su se stessi che è risultata essere, oltre che produttiva, anche energizzante e stimolante nei confronti dei contenuti successivi.

Il tema della comunicazione dello stile personale di comunicazione è stato concepito come tema da cui partire per sviluppare tutti i contenuti successivi e questa, dal punto di vista progettuale si è dimostrata una scelta strategica che ha garantito il successo del corso attivando l'interesse dei partecipanti.

Questo ingaggio ha rappresentato un valore per l'organizzazione perché per team formati da persone con competenze diverse, di formazione diversa e che magari hanno esperienza in settori diversi, la comunicazione efficace all'interno del gruppo diventa una necessità non differibile.

Inoltre, il fatto di aver somministrato un test e di poter avere avuto accesso a restituzioni personalizzate ha reso ancora più stimolante e interessante il tema.

### 5.2. Le buone prassi formative aziendali

Un elemento che sicuramente caratterizza positivamente la formazione in oggetto e ha carattere di replicabilità è relativo alla dimensione cross-funzionale dell'aula.

Il gruppo in formazione era costituito da persone appartenenti a diverse aree funzionali.

Lavorare con colleghi che hanno professionalità, esperienze, modi di approccio diversi è un enorme arricchimento per ognuno.

Al giorno d'oggi, le aziende devono essere dinamiche ed essere in grado di prendere decisioni strategiche in un ambiente complesso, quindi richiedono alle persone di collaborare e comunicare tra loro per facilitare l'integrazione di sistemi e di processi.

In un'organizzazione che favorisca una cultura cross-funzionale si assiste spesso a un miglioramento della produttività, con riduzione di colli di bottiglia e di situazioni bloccanti, tipicamente connesse a un'organizzazione a silos. E questo avviene anche negli incontri di formazione e ne sono testimoni le persone che hanno partecipato a questo corso.

E' stata un'occasione per molti di conoscere aspetti anche personali di colleghi con cui si avevano magari relazioni quotidiane ma non profonde o di colleghi con cui si avevano ad esempio solo relazioni basate su scambi di mail.

Questo ha stimolato le condizioni per la creazione di nuovi network personali e professionali all'interno della struttura che hanno oliato processi a volte incancreniti o comunque lenti, creando terreno fertile per comunicazioni più fluide e processi decisionali e organizzativi più agili.

### 5.3. Conclusioni

Dagli elementi emersi e sviluppati durante le interviste si può concludere che si sia trattato di un piano formativo estremamente utile per la crescita e lo sviluppo dell'azienda. Nonostante si sia trattato di un corso esiguo in termini di ore, ha dato l'avvio a nuove iniziative formative a completamento della prima e soprattutto ha rappresentato un'attività di supporto ad un processo di trasformazione organizzativa che ha caratterizzato e sta caratterizzando attualmente l'azienda.

Le persone hanno vissuto l'esperienza formativa come uno stimolo per le tematiche trattate, che hanno permesso una riflessione sulle dinamiche relazionali.

Nello stesso tempo l'iniziativa ha rappresentato un collante che ha reso possibile l'approfondimento della conoscenza tra colleghi e quindi un miglioramento della relazione, valore fondamentale, secondo la proprietà, per il successo dell'organizzazione.

## SITOGRAFIA

[www.centrostyle.com](http://www.centrostyle.com)