

ASSOLOMBARDA in collaborazione con AHCG HUMAN CAPITAL

**GRUPPO DI LAVORO
MANAGERIALIZZAZIONE**

WORLD CAFÈ

8 febbraio 2023

REPORT





Gli ingredienti della managerializzazione

Che cosa significa managerializzare le nostre organizzazioni?
Da dove partiamo? Dove vogliamo arrivare?

1. inserimenti e assunzioni dall'esterno di profili con esperienze eterogenee
2. delega (con potere di firma) per lasciare la libertà di sbagliare in ottica di apertura al cambiamento e all'evoluzione
3. ascolto come condizione necessaria di ogni imprenditore



2

Le best practice per managerializzare

Quali sono le nostre esperienze di successo e le buone prassi maturate e agite per concorrere alla managerializzazione nelle nostre organizzazioni?

1. introdurre figure di manager esterni, sia nel CDA che nel management
2. inserire soci nell'azienda per creare maggiore ingaggio e motivazione
3. distinguere il datore di lavoro dalla figura del manager
4. creare un middle management solido
5. prevedere una crescita interna per la popolazione aziendale
6. creare una cultura del cliente/fornitore interno
7. favorire la trasparenza e la disponibilità dei dati
8. circondarsi di manager con competenze specifiche e differenti da quelle dell'imprenditore (con l'umiltà nel riconoscerlo)
9. incoraggiare una cultura del cambiamento
10. pianificare dei momenti cadenzati in plenaria per l'allineamento e la condivisione interna, tra imprenditore e manager
11. inserire la descrizione dei processi aziendali all'interno dell'organigramma per favorire la chiarezza di «chi fa cosa»
12. utilizzare il modello organizzativo 231

3

Cosa NON è managerializzazione?

Quali sono i comportamenti, le decisioni e gli eventuali ostacoli che non la promuovono e non la facilitano?

a) La cultura della «non-delega»:

- accentrare su di una unica persona tutte le responsabilità dei processi
- non imparare a delegare e mostrare resistenze nel farlo
- non creare una struttura organizzativa caratterizzata dalla delega
- non rispettare la delega data con una conseguente intromissione
- non condividere tutte le informazioni necessarie e funzionali alla delega

b) Mancanza di attrattività per i nuovi ingressi:

- non riuscire o non sapere coinvolgere i giovani nel progetto e nella vision aziendale
- non attivare una condivisione del know-how maturato internamente (competenze e strumenti operativi) da parte dei senior verso i junior
- temere da parte dei nuovi ingressi il «furto» delle conoscenze e attivare di conseguenza una modalità «protezionistica» delle informazioni
- ostacolare, anziché sostenere e supportare l'ingresso dei nuovi manager
- porre attenzione, in fase di selezione di profili manageriali, solo alla seniority maturata e al percorso formativo pregresso senza considerare le capacità trasversali (soft skills)

3

Cosa NON è managerializzazione?

Quali sono i comportamenti, le decisioni e gli eventuali ostacoli che non la promuovono e non la facilitano?

c) Lo stile anti-leadership

- non ascoltare i collaboratori e non insegnare a farlo
- non accettare gli errori e non utilizzarli come strumento di crescita e di apprendimento
- non osare e non uscire dalla propria area di comfort
- utilizzare prevalentemente uno stile direttivo
- non pianificare, agendo senza struttura, regole e ruoli



WORLD CAFE' Quote

«In un'azienda possiamo anche non avere manager, ma dobbiamo essere in grado di comprendere che ciascuna persona è parte di un ingranaggio che non va da solo.

Ciascuno è manager di sé stesso ed è importante svolgere bene il proprio lavoro sia per sé ma anche per la correttezza nei confronti di chi ci circonda»

