



MANAGERITALIA

LOMBARDIA



**IL MANAGEMENT
COME MISSIONE
E PARTECIPAZIONE**

IL MANAGEMENT COME MISSIONE E PARTECIPAZIONE

Il dialogo sviluppato nella parte pubblica dell'Assemblea di ottobre 2022 di Manageritalia Lombardia ha evidenziato alcuni aspetti determinanti per il futuro del management che qui riproponiamo in estrema sintesi.

Con l'incontro su "Il management come missione e partecipazione" abbiamo affrontato una declinazione del ruolo del management oggi sempre più necessaria per motivare, ingaggiare far crescere persone e aziende in tempi dove è indispensabile dare senso al lavoro e prendersi cura del benessere delle persone.

Lo sviluppo del tema è partito dalla storia di Giuseppe Truglia, un manager che ha vissuto con passione il suo impegno nella gestione di imprese private, aziende pubbliche, associazioni di rappresentanza e organizzazioni di volontariato e che ha raccontato nella sua recente autobiografia "Il management come missione", per la collana Storie Positive di Homeless Book.

Protagonisti della tavola rotonda ospitata all'interno dell'assemblea di Manageritalia Lombardia – coordinata dal presidente di Manageritalia Lombardia Paolo Scarpa – sono stati: **Alessandra Bergamo**, HR Director di Mediamarket Italia - Mediaworld; **Roberto Bezzi**, Presidente Cooperativa Agricola San Patrignano; **Mario Mantovani**, Presidente di Manageritalia; **Simone Piana**, Vice President of HR, Head of Talent Acquisition International ADP; **Giuseppe Truglia**, già dirigente Rinascente UPIM e METRO Italia Cash & Carry e con ruoli di vertice in Manageritalia e la Comunità di San Patrignano.

Contributi importanti sono arrivati anche dai partecipanti all'assemblea con interventi e domande che hanno arricchito la discussione: Luigi Bianconcini, Giancarla Bonetta, Luciano Cantoni, Paolo Carminati, Lorenzo Coslovi, Roberto Limentani, Silvia Ponzoni, Andrea Secco, Lucia Surace.

IL RUOLO DEL MANAGER

Il dialogo è partito da interventi che hanno messo a fuoco il ruolo del manager oggi, sottolineando alcuni forti cambiamenti in atto e alcuni presupposti e supporti per esercitarlo appieno.

Giuseppe Truglia

Il concetto di "far bene le cose giuste" è di una semplicità impressionante, ma c'è dentro tutta la sintesi dell'attività di un manager. **Perché fare le scelte giuste non è facile; perché tante volte si ricevono ordini sbagliati o che non si comprendono, ma comunque da portare a termine nel migliore dei modi: è questa la prima qualità del manager. Avere una sana gestione, far bene le**

cose, tenere i conti in ordine: è da qui che, poi, si può fare tutto il resto; senza questa base è difficile riuscire a costruire qualcosa e raggiungere il benessere di persone e aziende.

Nei tanti momenti difficili che connotano la “precarietà” del manager, che nasce soprattutto con la nomina a dirigente, abbiamo imparato a cambiare, chi di più chi di meno, a valutare queste cose, a passare inciampi e momenti difficili che non mancano mai dentro una carriera. Però, in questi frangenti, sappiamo di poter contare su alcuni supporti e, tra questi, quelli associativi sono molto importanti.

Alessandra Bergamo

Il tema dell'innovazione, del cambiamento e della velocità è fondamentale per il ruolo del manager, anche e soprattutto verso i collaboratori. E ci stiamo rendendo conto che il vero problema non è cambiare o trovare l'idea giusta da mettere a terra. Il vero problema da affrontare con le persone in azienda è quello della perdita, perché il cambiamento comporta sempre il lasciare indietro qualcosa. L'abbandono è il vero problema, non tanto il sapere in che direzione cambiare o come farlo: **noi manager, quando innoviamo, dobbiamo affrontare il rapporto che ciascuna delle persone che sono in azienda ha con la perdita. Una perdita che c'è e fa la differenza: dobbiamo aiutare le persone a gestirla con loro stesse e poi tutti insieme.**

Mario Mantovani

Credo che il lavoro del manager abbia anche un altro privilegio, rispetto ai tanti conosciuti, quello di avere l'idea che c'è un ciclo di vita. Nessuno di noi è eterno sul lavoro, ma il manager lo è ancora meno, perché ha un ciclo di vita nelle organizzazioni di cui fa parte, in cui può dare il meglio di sé. In alcuni casi rischia di essere troppo breve, in altri casi rischia di essere troppo lungo. **Quando questo ciclo si sta concludendo, ecco che, se si è curiosi e capaci, nascono le opportunità. E la più bella, forse, è proprio quella che viene dopo.** In questo caso quella fatta da Truglia a San Patrignano, dove ha portato organizzazione e managerialità nel lavoro di quei giovani, è stata davvero una grande opportunità e un'iniziativa di successo.

San Patrignano è una grande fucina di recupero delle persone partendo innanzitutto dalla loro dignità e dalla loro autostima, ma è anche una grande storia manageriale fatta sul campo creando un'organizzazione che funziona, che offre il senso del lavoro a queste persone, che le rende protagoniste dei risultati che raggiunge. Perché è proprio attraverso questi risultati che si costruisce la storia educativa.

Simone Piana

In termini di missione il ruolo del manager ha effetti non da poco. Pensiamo all'impatto della pandemia sull'organizzazione del lavoro e del recente ritorno a un maggiore lavoro in presenza di tutti: le decisioni delle nuove policy organizzative tra lavoro in presenza e a distanza hanno risvolti significativi sulla vita di tante persone. Ma all'aumentare dell'impatto che i policy maker organizzativi hanno, **aumenta anche la responsabilità degli stessi e di conseguenza la missione dei manager. Diventa sempre più impattante, sempre più grande, con uno scopo che non si ferma al momento organizzativo, ma che in realtà poi ha nuance e conseguenze che vanno ben oltre l'organizzazione stessa.**

Roberto Bezzi

Tutti i ragazzi che escono da San Patrignano hanno un lavoro, vengono inseriti tutti nel mondo della ristorazione, della grande distribuzione, del tessile, dove lavoriamo con grandi marchi. **Il cuore del nostro lavoro su queste persone è sempre la formazione, l'accompagnamento anche verso il senso e la realizzazione del lavoro. Anche da qui parte la loro possibilità di riscatto. Questa è parte della nostra mission e di quella dei nostri manager.**

Tante volte i manager che vengono a fare visite e formazione da noi, con tutta la loro organizzazione, ci dicono che è veramente un miracolo avere un turn over così veloce, visto che un ragazzo si ferma da noi in media tre anni, e saper integrare e gestire nell'organizzazione gente sempre nuova.

MANAGER VALORI E PERSONE

Lo sviluppo quasi naturale del dialogo in sala, e di conseguenza del ruolo del manager, è quello legato ai valori che deve agire e che solo con il comportamento può e deve rendere visibili e derimenti.

Lucia Surace

Tra le tante belle parole sinora sentite voglio sottolineare il "prendersi cura".

Quando **parliamo dell'ascolto, del benessere dell'azienda, noi ci interroghiamo tutti i giorni sul se e come ci prendiamo cura anche dei nostri dipendenti, se siamo capaci di attrarli e fidelizzarli.** E parte della risposta sta sicuramente nel prendersi cura dell'equilibrio tra la loro vita privata e quella professionale.

Quindi mi chiedo: come può l'associazione fare leva/potenziare questa cultura in azienda, promuovendo quindi questo equilibrio per i nostri dipendenti?

Silvia Ponzoni

Anch'io ho fatto una riflessione su questo tema dell'ascolto e del benessere. **Perché oggi il benessere dei dipendenti è ancora più importante e preoccuparsi del work life balance, della loro salute mentale, della nutrizione e dell'inclusività sono aspetti che devono trovare spazio nelle nostre agende di manager.** Non solo perché è importante di per sé, ma perché poi diventa fonte anche di motivazione per le nostre risorse, di attaccamento all'azienda, di benessere nell'ambiente di lavoro. In tutto questo anche l'inclusione e la valorizzazione della diversity diventano valori da praticare.

Ma non basta, dobbiamo creare relazioni umane che siano serie, ma comunque aperte, e farlo con uno stile manageriale di coinvolgimento e non direttivo.

Cambiare stile manageriale, includere più donne al lavoro in generale e ai piani alti, ci aiuterebbe. Mentre nella realtà si fa così fatica a far attecchire uno stile di management "gentile" a far prevalere figure di manager illuminati che si preoccupano del benessere e della serenità delle proprie persone. Perché alla fine il successo del manager deriva dal successo della propria squadra.

Roberto Limentani

A proposito di management partecipativo, uno degli aspetti è come mettere insieme la necessità di relazionarci e entrare in contatto con persone che sono disperse sul territorio, con l'esigenza di stare in azienda. **Ancor più oggi, uno dei valori che il manager deve portare in campo è quello di includere, coinvolgere e dare opportunità a tutti.**

Paolo Scarpa

In tema di benessere dei dipendenti noi **per supportare i manager abbiamo fatto di più: ci siamo presi cura del loro benessere su tanti fronti (welfare contrattuale ecc.), ma recentemente anche su quello psicologico.** Così alcuni anni fa è nato BenEssere Manager, un servizio nato dall'idea di un gruppo di lavoro fatto da manager come voi che dedicano tempo all'Associazione e a tutti noi. E come non pensare che il prendersi cura del benessere dei collaboratori non parta dal farlo con il proprio?

Simone Piana

L'unico modo per attrarre talenti nelle organizzazioni è avere una value proposition che è differente rispetto a quello che comunicavamo tre, quattro, cinque anni fa. Nel senso che prima il contratto tra lavoratore e aziende era sostanzialmente fondato su 2 o 3 elementi: una retribuzione che si ritenesse adeguata e la possibilità perlomeno potenziale di avere una carriera. Oggi le persone scappano dal lavoro perché questo, chiaramente, anche quando c'è non basta più. Alla vecchia equazione **oggi si sono aggiunti per lo meno due elementi: il primo è sentire che l'azienda investe su di te, ma anche questo potrebbe non bastare più, e quindi arriva il secondo che è vedere che l'azienda a livello valoriale investe dove investi tu.**

Lorenzo Coslovi

Per me, condividere qualcosa non solo nel lavoro ma anche al di fuori, è molto importante. **All'interno del lavoro e come valore del manager da praticare, condividere significa saggiare continuamente il senso di fiducia che abbiamo con i nostri colleghi, perché abbiamo bisogno di fare delle cose con chi abbiamo accanto, fidandoci delle loro capacità professionali.** Quindi ho sempre esercitato la comunicazione non soltanto per condividere le vision aziendali e le strategie (che più che condividere vanno anche costruirle assieme), ma soprattutto saggiare la fiducia. Per poter dire: "questa cosa la possiamo fare, lo sento perché conosco i miei colleghi".

Andrea Secco

Il tema che voglio condividere è l'etica e il management. Il dialogo sviluppatosi sin qua è stato molto interessante e mi ha quasi tolto le parole. Io lavoro nel commerciale e l'etica è come il margine: se il fatturato mi dà il successo oggi, il margine mi permette la sopravvivenza domani. **L'etica fa stare a proprio agio il manager nelle proprie scelte e si crea in un contesto aziendale dove il manager viene messo nelle migliori condizioni di poter fare le proprie scelte.** E io dico sempre di essere pagato anche per dire no a determinate situazioni e avere le spalle coperte per non accettare determinati compromessi.

Paolo Carminati

Metterei al centro che le nuove generazioni cercano qualcosa di nuovo nelle nostre aziende. E noi siamo i primi a doverglielo dare. Oggi si parla tanto anche di benefit company. Ma di fatto, **soprattutto le nuove generazioni, stanno molto attente e vogliono capire qual è la vision e la mission aziendale, chi è l'impresa che hanno di fronte. Mi chiedo se noi dirigenti siamo pronti a diventare degli ambassador per fare in modo che le nostre aziende diventino delle corporate benefit.**

Mario Mantovani

Per funzionare un Paese deve portare avanti un meccanismo economico, ma anche situazioni di restituzione. Le iniziative che abbiamo, come Organizzazione di rappresentanza dei manager, grazie all'impegno dei manager stessi, vanno anche in questa direzione. Per esempio, le iniziative che abbiamo avviato nei confronti dei giovani e della scuola sono numerose e ci danno modo di trasferire non soltanto una competenza ma un'esperienza di vita ai giovani.

Luciano Cantoni

Mi chiedo **come possiamo fare come associazione e come individui per dare concretezza all'urgenza di abbandonare lo stile di management dirigitico e passare ad uno stile di management nuovo, che veda il manager come allenatore.** Dobbiamo capire come possiamo portare la cultura comune verso questo tipo di approccio che è fondamentale per mantenere in piedi il nostro sistema economico e sociale.

Luigi Bianconcini

Io mi sono concentrato sull'attenzione all'ascolto e per il benessere degli stakeholders. E sì, nessun dubbio che la religione manageriale abbia catturato questo concetto, l'abbia trasformato in un mito. E lo impartisca nei catechismi aziendali, perché certamente è virtù essenziale per i manager esemplari. **Però l'attenzione agli stakeholder che oggi è un mantra è altrettanto disattesa e trattata da troppi CEO come un rumore di fondo.**

Giancarla Bonetta

Penso che ciò che in tempi passati poteva essere solo il desiderio personale di contribuire volontariamente a portare aiuto ai problemi sociali oggi sia un impegno di fondamentale importanza, soprattutto per un manager. **La partecipazione attiva valorizza il ruolo del manager, che oggi è anche chiamato ad aiutare l'azienda in cui opera, a sviluppare concretamente questa attenzione, questa partecipazione per raggiungere l'obiettivo della sostenibilità.** Il business non è più lo stesso. Il Terzo settore assume una parte sempre più strettamente collegata alle aziende profit e alle istituzioni e noi siamo in una posizione avvantaggiata: Manageritalia Lombardia, essendo all'interno delle aziende e con la collaborazione dei colleghi in attività, può creare la relazione e sviluppare progetti per il Terzo settore. Il gruppo volontariato professionale di Manageritalia Lombardia che coordino conta ormai oltre 300 manager che operano concretamente da anni a supporto delle organizzazioni che si occupano di problemi sociali,



diffondendo la cultura manageriale. Oggi abbiamo cominciato anche ad aiutare le aziende profit a dialogare e portare avanti attività con il nono profit, forti dell'esperienza e collaborazione che abbiamo in questo mondo.

Quanto emerso e qui sintetizzato ha risvolti importanti sulla vita personale e professionale di tutti noi manager. Non mancheremo di continuare a dialogare e condividere questi ed altri aspetti chiave per il nostro futuro.