

## QUANDO UTILIZZARE IL TEMPORARY MANAGEMENT

Gli interventi di TM vengono normalmente classificati in cinque macro categorie:

1. management transitorio (gestione di fasi di copertura di improvvisi e temporanei vuoti manageriali);
2. gestione di progetti;
3. gestione di crisi aziendali;
4. management delle competenze;
5. gestione di cambiamenti aziendali.

In termini più specifici, gli interventi di TM possono quindi avere l'obiettivo di:

- gestire una situazione di turnaround;
- rimettere in sesto un'azienda o una business unit prima di procedere alla sua vendita;
- gestire un cambiamento, di cultura, di strategia, di struttura;
- lanciare nuove attività all'estero;
- gestire situazioni di post merger;
- effettuare il coaching di un manager permanente;
- gestire la transizione in attesa dell'ingresso di un manager permanente;
- contribuire a gestire con successo il passaggio generazionale;
- gestire un progetto mirato.

Operare però in questo modo sarebbe totalmente riduttivo ed anche non corretto: infatti, il fatto che un problema si presti ad essere risolto in ottica di temporary, non significa necessariamente che la stessa soluzione sia quella ideale per qualsiasi azienda.

Nella realtà, una volta identificato il problema da risolvere, specie se si tratta di riempire un buco manageriale imprevisto (ad esempio, la gestione transitoria in attesa dell'ingresso di un manager permanente), molte aziende guardano dapprima al loro interno per verificare la possibilità di una soluzione: la motivazione è sempre però di costo, e non di ricerca di una soluzione ottimale.

In sintesi, se dalla verifica preliminare si rileva che esistono problemi i quali presentano almeno una delle seguenti condizioni:

- scarsità di risorse manageriali di qualità;
- necessità di operare in tempi brevi e ristretti;
- non idoneità di soluzioni alternative;
- non praticabilità di soluzioni interne.

Ecco che siamo in presenza dell'oggetto di un potenziale intervento di TM.

## TM STRUMENTO DI SVILUPPO E CRESCITA PER LE PMI

Il cambiamento, connaturato peraltro alla dinamica delle organizzazioni, è oggi più che mai la sfida principale dell'impresa, stante che tutti i cicli di vita (di prodotti, servizi, soluzioni, sistemi) si sono fortemente accorciati e velocizzati.

Purtroppo non sempre le PMI possono disporre delle risorse giuste per riuscire ad implementare il

cambiamento nei tempi brevissimi spesso imposti dalle condizioni ambientali e devono quindi immettere nuove competenze che permettano loro di accelerare i tempi di passaggio alla fase della maturità.

Il Temporary Management può sicuramente rappresentare una soluzione ottimale, quale punto di equilibrio tra l'esigenza di disporre di persone di elevato livello e il vincolo di non appesantire la struttura di costi fissi di lungo periodo, essendo in grado di portare all'impresa:

- rapidità nella presa di contatto con il problema e nell'implementazione della soluzione;
- capacità di disegnare una strategia;
- capacità di identificare i ruoli chiave interni ed esterni;
- capacità di far crescere in tutta l'impresa un certo tipo di cultura manageriale fino a renderla completamente autonoma dalla sua figura;
- capacità di costruire sistemi di supporto e di gestione che l'impresa continuerà poi stabilmente ad utilizzare.

Può spesso succedere che alcune risorse umane "chiave" (ovvero quelle su cui l'azienda ha costruito il proprio successo fino ad oggi e su cui intende puntare anche nel lungo periodo, per lealtà e fedeltà) si dimostrino e a loro volta si sentano inadeguate a gestire situazioni sempre più complesse, finendo col creare situazioni di tensione personale e nell'organizzazione; può succedere in ugual misura sia al giovane manager proiettato, magari troppo in fretta, in un ruolo più elevato, ma anche al manager più senior di una PMI in possesso di un'elevata anzianità aziendale ma cresciuto con l'azienda stessa in assenza di una vera e propria scuola.

L'intervento del Temporary Manager assume spesso nelle PMI la veste di "allenatore funzionale" (traduzione dall'inglese *coaching*), in cui viene affiancato al manager presente in azienda, che dovrà a regime portare avanti i nuovi processi, con gli obiettivi di:

- razionalizzare gli strumenti esistenti e introdurre nuovi processi e metodi di gestione;
- garantirne l'efficacia operativa e la messa a regime;
- "allenare" il manager, e tutta la struttura, alla gestione della nuova realtà operativa, trasferendogli le competenze necessarie per l'autonoma gestione a regime.

## COME GESTIRE UN PROGETTO DI TM

Quelle che seguono sono delle semplici indicazioni su alcuni punti critici che in ogni intervento di TM devono essere tenuti in adeguata considerazione.

### **Le deleghe e i poteri**

Prima di avviare i passi per un progetto di TM l'azienda dovrebbe rispondere in tutta coscienza a queste domande:

- esiste la disponibilità a dare al manager tutte le deleghe ed i poteri necessari per arrivare al raggiungimento degli obiettivi che ci si pone?
- esistono obiettivi "nascosti" per cui si vuole far ricorso a soluzioni temporary?

Due esempi, forse i più frequenti:

- il voler utilizzare il TM come espediente per poter disporre di un periodo di prova prolungato che vada

- oltre i sei mesi contrattualmente permessi, ad esempio, dal contratto dirigenti industria;
- il voler utilizzare il temporary manager come parafulmine di situazioni poco chiare se non addirittura poco corrette, legate ad esempio alla chiusura di un bilancio “difficile”.

### **Come trovare il temporary manager**

In buona sostanza sono due le alternative disponibili per un'azienda che volesse ricorrere ad una soluzione di TM:

- far ricorso ad un manager free lance, utilizzando il classico sistema del passa parola o avviando una ricerca diretta;
- far ricorso ad una società specializzata.

Anche in questo caso l'elemento discriminante è il costo: il do-it-yourself sicuramente costa meno, specie in un momento in cui non è difficile trovare sul mercato manager disposti ad incarichi di TM per risolvere problemi di lavoro contingenti.

C'è in generale un elevato grado di sensibilizzazione e consapevolezza del maggior valore aggiunto ottenibile attraverso l'utilizzo di una società specializzata, sintetizzabile in:

- la velocità con la quale è possibile identificare manager di qualità, più d'uno per consentire al cliente di effettuare la scelta più appropriata: spesso gli interventi di TM devono poter partire nei 10-15 giorni successivi al conferimento dell'incarico e difficilmente una ricerca fatta in casa, attraverso il passa parola o la pubblicazione di un annuncio, consentirebbe ottenere gli stessi risultati, anche qualitativi;
- la specializzazione: è indubbio che chi lavora su un'ampia casistica di manager e di situazioni finisca per essere più efficace ed efficiente nell'individuare la soluzione più appropriata al problema posto, nonché le eventuali soluzioni da apportare in corsa durante la vita del progetto;
- il ruolo pre-progettuale della società specializzata, che aiuta il cliente a verificare, e nel caso creare, tutte le condizioni necessarie perché l'incarico abbia successo (es. la comunicazione interna, la definizione degli obiettivi, il piano d'azione, l'eliminazione o la neutralizzazione di eventuali obiettivi nascosti, etc.);
- il supporto durante tutto il progetto, modulabile in funzione della magnitudo del problema fino alla completa assunzione di responsabilità da parte della società specializzata, ciò che consente di garantire un elevato livello di qualità complessiva.

Indipendentemente dalla modalità con cui si sarà scelto di effettuare l'intervento, la società di temporary effettuerà una serie di passi operativi necessari a garantire la massima efficacia del progetto.

### **Diagnostico preliminare**

Specie nelle situazioni più complesse, laddove non esista magari uno studio di fattibilità realizzato da altri, l'intervento di TM vero e proprio viene preceduto da un diagnostico organizzativo-strategico mirato a definire con sufficiente precisione il quadro entro cui l'azienda si muove e da cui discendono:

- gli obiettivi su cui è opportuno che l'intervento stesso si focalizzi;
- il piano operativo ipotizzato per raggiungere tali obiettivi.

Sulla base di questi elementi l'azienda viene quindi ad acquisire tutti gli elementi necessari per decidere di passare alla fase operativa vera e propria, ivi inclusi gli impegni che essa dovrà rispettare perché l'intervento abbia successo: si può quasi interpretare questa fase del progetto come una sorta di precontratto o di capitolato in cui le parti definiscono con chiarezza i rispettivi ambiti di e le rispettive responsabilità.

## **Verifica delle leve a disposizione del manager**

Affinché un intervento possa avere successo è indispensabile che il manager venga messo nella condizione di poter disporre di tutte le leve necessarie alla realizzazione del piano concordato e al raggiungimento degli obiettivi definiti: può sembrare banale ma derogare su questo punto significa ridurre sensibilmente l'efficacia di tutto il progetto.

Almeno tre sono le aree da tenere in considerazione:

- deleghe e poteri: devono esistere e devono essere funzionali agli obiettivi del progetto; non solo: devono essere comunicate con chiarezza a tutta l'organizzazione al fine di dare piena legittimità e adeguato peso all'intervento;
- flussi di comunicazione e decisione: il manager deve poter disporre di tutte le informazioni necessarie e deve altresì essere coinvolto in tutti i processi operativi e decisionali che afferiscono ai contenuti e agli obiettivi dell'incarico;
- reti informali: è infine importantissimo, ma anche difficilissimo, comprendere se e quali reti informali di gerarchia e di potere esistono ed operano all'interno dell'azienda, e valutare i modi più opportuni per inserirvisi ed eventualmente utilizzarle tatticamente ai fini del successo finale.

## **Comunicazione in azienda**

La tipica domanda dell'azienda a questo proposito: devo o meno informare il resto dell'azienda sulla temporaneità dell'incarico?

Alcuni sono portati a pensare che la conoscenza del fattore temporaneità potrebbe indurre nei collaboratori, ma anche in altri manager, la sindrome del “tiriamo in lungo, tanto questo fra qualche mese parte”, con il risultato di vanificare parte del lavoro.

La sindrome indubbiamente esiste ed è per certi versi anche umanamente comprensibile, pur se non giustificabile: solamente un manager nella pienezza e legittimità dei suoi poteri può superare questo tipo di ostacolo.

Durante tutto lo svolgimento del progetto, è poi molto importante che si presti adeguata attenzione alla veicolazione, specie agli altri manager “chiave” della struttura, di alcuni messaggi riguardanti i principi base di un intervento di temporary, ovvero:

- l'aver optato per una scelta di tipo TM non implica alcuna sfiducia nei confronti del management interno poiché si tratta di una scelta tattica, ampiamente giustificabile in termini di rapporto costi / benefici;
- i compensi del manager, in quanto sensibilmente più elevati dei suoi colleghi permanenti, non devono essere considerati una turbativa al sistema di equità interna, bensì il giusto prezzo di un servizio particolare e la giusta remunerazione di un certo tipo di rischio d'impresa personale che il Temporary manager accetta di correre;
- il Temporary manager non rappresenta un pericolo per la carriera di nessuno: anzi, spesso entra a servizio della carriera di altri manager, laddove venga chiamato per gestire situazioni di “coaching”.