

SETTE REGOLE D'ORO

Fusioni, cessioni, nuovi business, cambiamenti radicali di rotta, ristrutturazioni: eventi che negli ultimi anni si susseguono con un ritmo sempre più incalzante perché necessari alla crescita e allo sviluppo delle imprese.

Per questo motivo, mai come in questo momento, è così in primo piano il tema del manager adatto e capace di gestire le trasformazioni velocemente.

Se ci sono situazioni eccezionali che richiedono di scompigliare le regole del gioco e di intervenire con rapidità, c'è una ricetta

proponibile ai manager che devono gestire il cambiamento e agli azionisti delle imprese che devono valutare il loro operato?

Sembrirebbe di sì. La Eim, società che si occupa di progetti di Interim Management da vent'anni nel mondo e da quindici in Italia, grazie al confronto e allo scambio di esperienze svolto all'interno del proprio network internazionale ha individuato sette regole d'oro per intervenire con efficacia e rapidità a partire dai primi 100 giorni dall'insediamento di un nuovo manager in azienda.

«Dalla nostra esperienza è emerso che, per portare a termine con successo una missione di cambiamento in pochissimo tempo (solitamente, da nove a diciotto mesi), sono due i fattori fondamentali a cui prestare costante attenzione: le risorse umane e il tempo», afferma **Guido Tarizzo**, partner di Eim. «Per il nuovo arrivato esiste una "finestra di opportunità" determinata per lo più dall'inerzia insita nelle organizzazioni. Questa finestra corrisponde circa alle prime venti settimane di attività: se entro questo tempo non si riesce a "marcare il territorio", il fallimento è garantito».

Il successo si basa sulle qualità e sulla personalità del manager, senza dimenticare un pizzico di fortuna. L'esperienza dell'Interim Management, come l'assunzione di incarichi più tradizionali, dimostra che un manager eccellente, dal profilo idoneo al contesto, può ottenere risultati straordinari in breve tempo. «Le caratteristiche umane del manager sono d'importanza cruciale, insieme all'esperienza che resta un fattore



decisivo. Sebbene non esista una ricetta pronta, dalla nostra esperienza professionale e dal lavoro svolto con gli Interim Manager, sono emerse chiaramente le regole del gioco e i punti di riferimento», continua Tarizzo.

La gestione dei primi 100 giorni è più simile a un'arte che a una scienza. Tra le qualità necessarie spiccano la capacità di avere una visione globale degli obiettivi, sapendo talvolta scendere nei particolari; la sensibilità nell'ascoltare; una presenza costante sul campo; coraggio e tenacia; focalizzazione sui problemi prioritari.

Il manager deve inserirsi in azienda capendo in breve tempo come presidiare il proprio territorio e costruire il proprio ambito d'azione, che non sarà definito dall'organigramma o dalle regole aziendali "normali", ma deriveranno dall'eccezionalità della situazione e dagli obiettivi specifici da perseguire.

Le esperienze raccolte da Eim hanno dato vita al volume *I primi cento giorni* che può essere letto anche come un manuale delle tappe da percorrere, delle difficoltà da superare e delle priorità da affrontare per avere successo in un percorso di cambiamento accelerato. Le numerose citazioni di Interim Manager, tratte dall'esperienza di tutti i giorni, spiegano in modo efficace i diversi momenti, mostrando in modo spontaneo e immediato il vissuto di chi opera in prima persona per gestire il cambiamento.

Tra le numerose indicazioni operative che il lettore troverà nel libro, Tarizzo tiene a sottolineare l'importanza di tre fattori: la concentrazione totale del manager sulle operations dell'azienda, il miglioramento delle quali, siano esse industriali, commerciali, di erogazione di servizi, costituisce l'unica vera chance di sopravvivenza per un'azienda in difficoltà; la creazione di una squadra nuova per gestire il cambiamento, sia essa formata da nuovi venuti o da personale fatto crescere dall'interno, in modo da creare una vera discontinuità con il passato; l'estrema trasparenza e onestà nella comunicazione e nelle decisioni che consente al manager del cambiamento di rendersi credibile e affidabile. ■

Letizia Olivari