

Intervista a un Temporary Manager

- Seconda Parte -

di Valentina Gagliardo

Facciamo seguito all'articolo del mese scorso sul tema Temporary Manager.

L'intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher prosegue focalizzando i temi delle competenze specifiche del Temporary Manager.



Qui di seguito la nostra intervista:

In quali situazioni, per che tipo di progetti, quando un'azienda potrebbe trarre vantaggio e beneficiare di un Temporary Manager nella funzione commerciale?

Sostanzialmente il Temporary Manager è quasi sempre indicato nelle funzioni commerciali, sempre che sia a tempo e con obiettivi precisi, ovvio che tutte le situazioni di discontinuità aziendale, ne aumentano il valore dell'intervento, come un vuoto manageriale, apertura di nuovi business o analisi di nuovi progetti, i seguenti casi, seppur non esaustivi, danno l'idea di come approfittare delle competenze di un Temporary Manager, per accelerare lo sviluppo aziendale:

- ❑ Analisi rete vendita
- ❑ Analisi tipologia clienti e canali di vendita
- ❑ Sviluppo nuovi business/estero
- ❑ Ricerca nuovi canali di vendita
- ❑ Progetti nel cassetto
- ❑ ADV e marketing
- ❑ Business plan per nuovi progetti
- ❑ Passaggio generazionale
- ❑ Acquisizione nuove aziende o rami di esse

Quali sono le principali difficoltà che un Temporary Manager incontra? Quali suggerimenti dà Lei a chi voglia intraprendere questo tipo di carriera?

A quali aspetti deve dare particolare attenzione, su quali aspetti deve orientare la sua formazione per essere più efficace nel Suo lavoro presso le Imprese?

Elenco di seguito le **maggiori difficoltà** che trovano sia i manager che le imprese che li assumono, conoscerli da entrambi i punti di vista può essere d'aiuto usare le giuste chiavi di lettura e di soluzione dei problemi:

Requisito indispensabile è anzitutto che il manager disponga di tutte le **leve operative necessarie** alla messa in atto del piano concordato ed al raggiungimento dei relativi obiettivi, attraverso il riconoscimento delle deleghe e dei poteri funzionali alla realizzazione del progetto.

«Pensare di inserire un manager senior per gestire e risolvere problematiche di gestione senza però fornirlo delle adeguate deleghe operative, significherebbe dotarsi di un'arma spuntata, inefficace ed alla lunga demotivata»

E' un suggerimento rivolto a tutte le imprese ma soprattutto alle PMI dove, di fatto, è più frequente incorrere in casi di resistenza interna all'azienda verso il manager esterno per via della difficoltà (di natura essenzialmente psicologica) dell'imprenditore a dare piena delega al manager.

Mentre, infatti, nelle grandi aziende è più forte l'aspetto tecnico dell'incarico su quello relazionale, nelle PMI le componenti soft sono decisamente più significative:

«l'imprenditore [...] non accetta di vedersi calare dall'alto una strategia. Bisogna piuttosto conoscere i meccanismi che stanno alla base di queste realtà produttive e capire il ruoli»

Il piccolo imprenditore ha, dunque, difficoltà a **delegare scelte strategiche**, fino ad allora sue prerogative, ad un manager "di passaggio": significherebbe accettare un ridimensionamento o una specializzazione di ruolo da parte di colui che, nella maggior parte dei casi, ha creato un'impresa dal nulla e ha affrontato tutte le difficoltà iniziali da solo.

L'impegno del manager è, dunque, quello di lavorare preliminarmente sull'**imprenditore** per individuare il legame che intercorre tra i tratti personali dell'imprenditore e la sua impresa, e per consentire una condivisione e accettazione reciproca di ruoli, valori e motivazioni:

“...**condivisione ed accettazione reciproca di ruoli, valori e motivazioni...**”

presupposto di fondo per il successo della missione. Dal canto suo, l'imprenditore deve essere abile a riconoscere che gli scenari sono cambiati e che le sue capacità e competenze potrebbero non essere più sufficienti per gestire processi complessi nei tempi ristretti imposti dalle dinamiche del mercato. Deve trattarsi di un imprenditore lungimirante e innovativo, in una sola parola «illuminato», capace di riporre piena fiducia nei manager e nei benefici che l'impresa può trarne da un loro inserimento, anche temporaneo.

Un altro suggerimento rivolto alle imprese potrebbe essere quello di non dimenticare mai la **temporaneità dell'incarico assegnato** al temporary manager. Può capitare, infatti, che quando l'incarico abbia una durata di diciotto/ventiquattro mesi, l'azienda dimentichi la temporaneità dell'incarico al punto da considerare il temporary manager come un membro permanente della struttura, tanto da affidargli incarichi collaterali magari anche relativi a problematiche di lungo termine. In questi casi, alla luce dei nuovi incarichi, è opportuno rimodellare i piani e gli obiettivi definiti a monte, per evitare un'indiretta defocalizzazione dal progetto iniziale.

A questi primi due “doveri” dell'impresa, si può aggiungere quello di dare piena trasparenza tanto alla temporaneità del rapporto quanto ai poteri e alle deleghe di cui dispone il manager.

La conoscenza della temporaneità del rapporto è fondamentale per il sistema degli equilibri interni: sapendo che il temporary manager non è assunto in pianta stabile, dal management dell'azienda è maggiormente gradito; inoltre la consapevolezza di dovere raggiungere un obiettivo comune entro un tempo determinato coinvolge maggiormente l'intera struttura aziendale.

La formazione continua è indispensabile al buon TM, in modo da non far diventare obsolete le sue competenze, lui dovrà essere sempre in gradi di raccontare all'imprenditore ciò che non sa o che non sa ancora.

Infine, secondo Lei, tutti potrebbero ambire a presentarsi come Temporary Manager?

La risposta è assolutamente no, non è affatto detto che ottimi manager permanent di successo, lo possano essere anche come TM.

Ci sono diverse **skills** o **qualità necessarie** e **ben combinate assieme** che riassumo alla fine in una lista di key words riassuntive.

Sicuramente gli **aspetti psicologici** inerenti la gestione del cliente imprenditore italiano (ricordo che il 98% delle aziende italiane sono PMI sotto i 49 dipendenti), non sono sempre semplici e immediati, inoltre la gestione dello **stress dei "vuoti"** di missioni tra un incarico e l'altro, unitamente ad una continua **auto promozione** e attività di Pr, costituiscono per molti manager, accessi difficili e non abituali.

Business Life

Interessante

Inoltre fermo restando che il temporary management non va considerata e non può essere un'attività "between jobs" (ovvero un riempitivo tra due lavori fissi) né un riempitivo alla ricerca di un "proper job" o lavoro regolare, è comunque una soluzione che consente al manager di dedicarsi a più missioni contemporaneamente. Il risultato sarà una **business life più interessante e stimolante**, oltre che ricca di occasioni utili per integrare e valorizzare il prezioso portafoglio di esperienze aziendali.

Temporary manager key words:

...Skills e qualità ben combinate assieme...

dotato di leadership naturale, cosciente di sé e delle proprie capacità, autorevole, curioso, desideroso di imparare e crescere, capace di relazionarsi ad ogni livello, serio, ma senza essere barboso, interessante e stimolante, eticamente ineccepibile, riservato, diplomatico e attento ai dettagli, indipendente da ogni punto di vista, capace di alta concentrazione e di gestire al meglio lo stress, carismatico e affascinante, capace di motivare e di ottenere il massimo dai collaboratori, equidistante, intuitivo, "eretico" e innovatore, prodigo nel consigliare e far crescere chi gli sta attorno, non geloso del proprio sapere, tecnologicamente avanzato, viaggiatore del mondo, conoscitore di diverse lingue e culture, conscio del proprio passato, ma che guarda al futuro...