EIM

a cura di
Executive Interim Management

I PRIMI CENTO GIORNI

La leadership del cambiamento nell'esperienza degli Interim Manager

Supplemento a
L'IMPRESA
Il Sole 24 ORE

I primi cento giorni

La leadership del cambiamento nell'esperienza degli Interim Manager

A cura di Executive Interim Management

EIM

Il Sole 24 ORE

Supplemento a L'IMPRESA

"L'Impresa" – Supplemento al n. 9/2008
Direttore responsabile: Paolo Poggi
Registrazione Tribunale di Milano:
n. 13 del 12/01/1985 ISSN 0035-6816

Il Sole 24 Ore S.p.A.
Sede legale e amministrazione:
via Monte Rosa 91, 20149 Milano
Redazione: via G. Patecchio 2, 20141 Milano

Impaginazione e fotocomposizione:
Compos 90 Srl, via Bonfadini 111, 20138 Milano
Stampa: L.E.G.O. Spa - Stabilimento di Lavis (TN)

Indice

Prefazione 5

Introduzione 7

Regola n. 1
Definire e impadronirsi del campo d'azione 13
Regola n. 2
Stabilire i propri punti di appoggio 23
Regola n. 3
Avviare subito i primi provvedimenti operativi 33
Regola n. 4
Controllare e misurare le azioni 45
Regola n. 5
Adattare le strutture 55
Regola n. 6
Comunicare costantemente 67
Regola n. 7
Consolidare la propria leadership 79

Conclusioni 89

Prefazione

Il tema dei primi 100 Giorni di attività di un manager che entra in un'azienda per rinnovarla o risollevarla trova tutta la sua intensità nell'Interim Management. Infatti, le sfide che un Temporary Manager si trova ad affrontare in un contesto di cambiamento accelerato hanno scadenze ravvicinate, obiettivi precisi e ambiziosi e spesso maturano in condizioni critiche.

Executive Interim Management (EIM) opera in questo settore da vent'anni nel mondo e da quindici in Italia. Sulla base di più di 5.000 missioni portate a termine nel mondo, abbiamo voluto confrontare le nostre esperienze – coinvolgendo gli Interim Manager che lavorano con noi – realizzando al nostro interno un workshop di riflessione su come avere successo nei primi 100 giorni di una missione di Interim Management. Pensiamo che la nostra pratica professionale, nel suo essere a volte estrema, possa offrire numerosi insegnamenti utilizzabili anche nel quadro di un'assunzione di responsabilità più tradizionale. I grandi cambiamenti che un Interim Manager avvia e le reazioni che ne derivano possono mettere in luce esperienze e consigli utili per tutti. Il nostro punto di vista è stato arricchito in modo determinante dall'osservazione del lavoro quotidiano dei nostri Interim Manager. Grazie al lavoro comune e al confronto continuo di idee con loro, abbiamo estrapolato sette "regole d'oro" per gestire con successo il cambia-

mento a partire dai primi 100 Giorni di una missione, identificandone anche le principali componenti. Abbiamo valutato ognuno di questi elementi in termini di importanza e di difficoltà.

Sebbene la valutazione dell'esperienza di lavoro concreta di un Interim Manager costituisca il cuore della nostra argomentazione, abbiamo preferito organizzare questo materiale secondo un asse metodologico. Pertanto, questo libro disegna uno scenario-tipo dei primi 100 Giorni – dall'inizio alla fine – e 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. Il lettore troverà inoltre molte citazioni di Interim Manager tratte dalla nostra esperienza di tutti i giorni. Crediamo che possano in molti casi spiegare le cose meglio di quanto potremmo fare noi, mostrando in modo spontaneo e immediato il vissuto di chi opera in prima persona per gestire il cambiamento.

Queste sono le tracce del lavoro che illustriamo in queste pagine. Si tratta del primo passo di una sintesi che abbiamo ideato e che speriamo possa suscitare nuovi interventi per arricchire il nostro dibattito. EIM vuole continuare la riflessione su questo tema che, lungi dall'essere ascrivibile solo all'Interim Management, rimane al centro di ogni attività manageriale.

Michele Bruno
Lorenzo Prampolini
Guido Tarizzo

Ottobre 2008

Introduzione

Il mondo imprenditoriale evolve e sempre più rapidamente. In poco più di dieci anni, la globalizzazione degli scambi, la concorrenza mondiale sempre più agguerrita e i processi di concentrazione settoriale hanno radicalmente ridisegnato l'aspetto delle aziende e il contesto in cui operano. Si moltiplicano le ristrutturazioni, i cambiamenti strategici, le variazioni di perimetro o azionariato, dando vita a un rapido turnover del management.

Nella carriera di un manager, una situazione che un tempo avrebbe avuto il carattere dell'eccezionalità tende ora a diventare la norma: assumere funzioni in un contesto più o meno critico richiede una reazione energica. Come si fa a individuare la posta in gioco, rimettere subito l'azienda in carreggiata e lasciare la propria impronta?

L'UOMO, IL TEMPO

La questione riguarda anche l'Interim Management. Dalla nostra esperienza è emerso che, per portare a termine con successo una missione di cambiamento in pochissimo tempo (solitamente, da 9 a 18 mesi), sono due i fattori fondamentali a cui prestare costante attenzione: le risorse umane e il tempo.

Se non c'è un'adesione collettiva non è possibile ottenere alcun successo e, inizialmente, è il singolo ad aprire le porte al cambiamento. Da qui il ruolo decisivo del manager, che dovrà disporre di un solido bagaglio operativo, di autorevolezza e intuito. Il successo dipenderà largamente dal suo *fit* complessivo rispetto ai problemi, poiché una situazione particolare richiede un profilo particolare.

«Ciò che conta è capire perfettamente il problema a monte e scegliere quindi il manager più adatto a risolverlo».

L'altro fattore decisivo è rappresentato dal tempo. Lo stato di grazia non durerà. Per il nuovo arrivato, determinato a sbloccare la situazione, esiste una "finestra di opportunità" che non dipende tanto dalla situazione oggettiva, quella determinata perlopiù dall'inerzia insita nelle organizzazioni. Questa finestra corrisponde più o meno alle prime 20 settimane di attività: se entro 100 Giorni non si riesce a "marcare il territorio", il fallimento è garantito.

«Se non avessimo colto la palla al balzo nella fase iniziale, avremmo avuto complicazioni successivamente. Il raggiungimento degli obiettivi a breve termine ha permesso di ritrovare dinamismo e fiducia nell'azienda».

I cambiamenti radicali non si decidono dalla sera alla mattina: la svolta spesso non richiede mesi ma anni. Tuttavia, è necessario un impulso iniziale che inneschi una dinamica, le infonda slancio e renda possibili, sul lungo periodo, riforme vere e proprie. Questo meccanismo indispensabile si azionerà nel periodo decisivo dei primi 100 Giorni e non successivamente.

Nel libro ripercorriamo questa gara da "mezzofondisti", in cui il manager deve individuare i propri punti di forza, consolidare la propria credibilità, imporsi come motore del cambiamento e gettare le basi per il successo.

SETTE REGOLE PER CAMBIARE

Non esistono ricette prestabilite per avere successo in 100 Giorni. Da un lato, occorre sapersi adattare a ogni situazione; dall'altro, il *modus operandi* dipenderà in gran parte dal fiuto e dallo stile personale del manager. La nostra esperienza ci ha tuttavia consentito di evincere alcuni principi generali, *best practice* e criteri di buon senso che abbiamo raggruppato in sette regole per il cambiamento.

Regola n. 1: definire e impadronirsi del campo d'azione. Si tratta innanzitutto di valutare la situazione di partenza, di capire la vera posta in gioco, l'organizzazione e le risorse umane. È indispensabile farsi un'idea di questi elementi fondamentali già dalle prime settimane. Ciò presuppone che si sappia puntare all'essenziale, senza troppo approfondire.

Regola n. 2: stabilire i propri punti di appoggio. Iniziare a decidere di chi avvalersi e su chi puntare. Il manager avrà bisogno di contare sulla propria squadra per agire in un determinato modo. La scelta di un team che lo affianchi riveste un'importanza decisiva. Senza sconvolgere le strutture in essere, occorre consolidare le posizioni chiave sapendo al contempo eliminare i fattori di blocco.

Regola n. 3: avviare subito i primi provvedimenti operativi. Oltre alle immediate ripercussioni a livello finanziario, si tratta di una questione di sopravvivenza, gli *early wins* contribuiranno a mobilitare i team. Questi provvedimenti sfoceranno nell'annuncio esplicito di un piano d'intervento.
Una volta definito il piano, l'impulso al cambiamento dovrà manifestarsi gradualmente; le misure d'emergenza diventeranno cambiamenti a medio e persino a lungo termine.
Questa dinamica si protrae in linea di massima per il secondo e il terzo mese; ciò implica prestare notevole attenzione ad alcuni macroindicatori illuminanti, valutare i risultati e le risorse umane, adeguare progressivamente le strutture.

Regola n. 4: controllare e misurare le azioni. Non si possono fare progressi senza strumenti di misurazione adeguati. In 100 Giorni non c'è il tempo per mettere a punto sofisticati sistemi di reporting. Il manager agirà con buon senso, concentrando i propri sforzi su alcuni semplici indicatori, eloquenti e facili da comunicare. Oltre al reporting, sarà importante anche avviare un attento monitoraggio dei piani d'azione e mettere l'azienda sotto pressione.

Regola n. 5: adattare le strutture. Dedicarsi alla ristrutturazione dell'organizzazione, dei sistemi informativi e della gestione delle risorse umane. Occorrerà farlo in modo graduale e pragmatico, stabilendo correttamente le priorità: alcuni provvedimenti, i più delicati, dovranno essere avviati nel medio-lungo termine.

Per finire, sono due gli ambiti che rivestono un'importanza decisiva nella dinamica dei primi 100 Giorni.

Regola n. 6: comunicare costantemente. Si tratta soprattutto di una comunicazione operativa, pragmatica e diretta, mirata ai contenuti e alle persone, non di una comunicazione di tipo istituzionale. Il manager dovrà trovare il giusto equilibrio nel rassicurare e motivare le risorse umane.

Regola n. 7: consolidare la propria leadership. Qui vengono raggruppate insieme le condizioni grazie alle quali il manager stabilirà il proprio potere e la propria credibilità personale, riuscendo a ottenere l'adesione di tutti per vincere la sfida del cambiamento. Anche se la leadership si costruisce nel tempo, sulla base delle azioni intraprese dal manager e dei risultati ottenuti, ci sono alcuni elementi – come vedremo – da tenere sotto controllo in modo particolare.

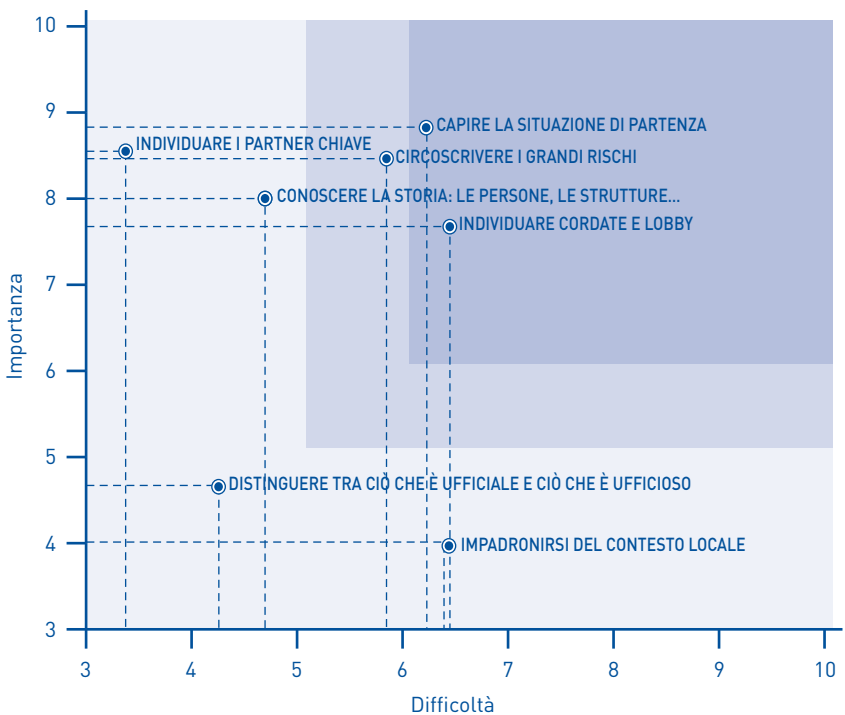
Ognuna di queste sette regole per il cambiamento è oggetto di un capitolo. Di volta in volta, si discuteranno gli aspetti critici messi in luce dalla nostra esperienza e da quella dei nostri Interim Manager, al fine di ricavarne consigli concreti.

La figura presente all'inizio di ogni capitolo riporta, per ogni regola, un determinato numero di sottoinsiemi. Abbiamo voluto valutare ogni punto, chiedendoci che cosa fosse più importante e quali fossero le difficoltà di ogni ambito.

La classifica che presentiamo riassume sull'asse verticale l'importanza (in base a una scala da 1 a 10 in cui 10 rappresenta la priorità principale); sull'asse orizzontale, il livello di difficoltà. Il posizionamento dei sottoinsiemi in ogni grafico offre un ritratto fedele delle sfide e delle preoccupazioni che animano il lavoro operativo di un Interim Manager.

REGOLA N. 1:
DEFINIRE E IMPADRONIRSI DEL CAMPO D'AZIONE

DEFINIRE E IMPADRONIRSI DEL CAMPO D'AZIONE



L'Interim Manager dovrà avere fin da subito il polso del contesto e della situazione, capire come agire e individuare i punti di appoggio o i potenziali ostacoli, così da adottare molto velocemente le prime decisioni.

Dall'esperienza emergono tre punti fondamentali di estrema importanza e abbastanza ardui da attuare. Anzitutto, giungere a una piena consapevolezza della situazione generale dell'azienda; in secondo luogo, individuare i rischi maggiori – contrattuali, sociali, ma anche ambientali; infine, individuare le lobby, costituite e non, in grado di favorire o di creare opposizione all'attuazione del cambiamento.

Altrettanto prioritario, ma meno problematico, è per il manager conoscere la storia dell'azienda e individuare i partner chiave – clienti, fornitori, distributori eccetera.

Infine, menzioniamo due campi d'azione: governare gli eventi, ufficiali o ufficiosi, che scandiscono la vita dell'azienda, e capire il contesto (enti pubblici, responsabili locali) in cui opera, un'impresa più delicata ma meno essenziale per la dinamica dei primi 100 Giorni.

TROVARE IL PROPRIO POSTO

Chi richiede – proprietario o azionista – un'azione di risanamento raramente conosce in modo approfondito la situazione, sovente ignora le cause reali delle difficoltà e non valuta ciò che si può ragionevolmente fare in tempistiche verosimili e con esiti realistici.

Inoltre, le motivazioni profonde possono restare in parte nascoste. Anche quando c'è una reale consapevolezza del problema, gli strumenti che si intendono mettere a disposizione dell'Interim Manager per porvi rimedio o il ruolo preciso che gli si vuole affidare celano talvolta ambiguità.

«*Occorre cominciare verificando che l'incarico sia chiaro*».

È importante capire fin dall'inizio il più possibile della situazione, mettere sul tappeto quanto non è stato detto, rivelare gli obiettivi nascosti ed esplicitare gli scopi da perseguire.

SELEZIONARE

Nei primi giorni di attività, nel raccogliere le informazioni necessarie, il manager potrebbe imbattersi in due potenziali ostacoli. Da un lato, il rischio, sempre in agguato, di essere fuorviati da un'informazione distorta. Le ragioni che muovono gli interlocutori sono le più diverse: difendere la posizione acquisita, influenzare le decisioni a favore dei propri interessi, mettere alla prova il nuovo arrivato o, semplicemente, accattivarsi le sue simpatie di-

cendogli ciò che (si crede) il manager vuole sentire. Da qui deriva la necessità di moltiplicare le fonti.

«*Spesso le persone sperano di difendere la posizione acquisita, il che è peraltro comprensibile... La soluzione consiste nell'ottenere una conferma delle informazioni importanti da altri*».

Dall'altro lato, c'è l'esigenza di agire tempestivamente. Anche in questa prima fase, il manager ha il tempo contato.

«*Bisogna guadagnare credibilità e tempo... Saper individuare le lobby all'interno del Gruppo, fino al livello più alto*».

A tal proposito, le opinioni convergono: attenzione al sovraccarico di informazioni! È importante rinunciare alla prospettiva rassicurante di una comprensione totale della situazione. Le prime decisioni significative devono essere prese nel giro di 2-3 settimane: non ci sarà tempo a sufficienza per definire tutto.

Il manager deve privilegiare, inoltre, una prospettiva non esaustiva, a cui giunge in base a informazioni frammentarie di cui è in grado di valutare pregi e difetti. Una revisione contabile o strategica può talvolta rivelarsi utile, ma spesso è necessario decidere seguendo l'intuito, benché non si abbia una visione completa della situazione. A volte bisogna assumersi il rischio di sbagliare.

«*Ritengo che la rapidità di valutazione sia più importante della precisione; bisogna dimenticare le virgole e ragionare in termini generali*».

«*Io applico il principio: approximately right, precisely wrong*».

ESSERE UNA SPUGNA

Bisogna partire facendosi un'idea generale – il più rapidamente possibile – di "come funziona" l'azienda, sia sul piano pratico sia su quello personale e relazionale.

«Occorre avere una visione a 360° dell'ambiente».

Il manager inizialmente farà affidamento sulle persone, raccogliendo direttamente più informazioni possibili, compatibilmente con il tempo che ha a disposizione, ma si baserà anche su alcuni dati fondamentali, semplici ed eloquenti.

Per quanto riguarda le persone, bisogna essere prudenti prima di tutto. Nulla è più controproducente dell'alterare le risposte con richieste troppo insistenti – o ledere la propria credibilità dando un giudizio avventato sulla base di idee preconcette.

La regola d'oro è "essere una spugna", attraverso un approccio intuitivo e un atteggiamento di opportunistica disponibilità, sia sul campo sia ascoltando e osservando.

«Ascolto molto e non dico granché».

«Regola aurea della prima settimana: fare colloqui, parlare, ascoltare e NON DECIDERE NULLA».

Occorrerà, d'altra parte, diversificare le proprie fonti: non solo per ridimensionare le informazioni, ma anche per relativizzare e imparare a decodificare i discorsi.

«A questo punto, l'importante è vedere i clienti – il feedback è sempre molto interessante –, stare sul campo, a contatto con le persone».

«Si tratta inizialmente di conoscere le persone».

Sarebbe un errore madornale concentrarsi esclusivamente ai livelli superiori della scala gerarchica: per farsi un'idea corretta dell'azienda, è fondamentale l'opinione di tutti. Si possono raccogliere informazioni preziose sulle disfunzioni a tutti i livelli – soprattutto a quelli intermedi – se si sta in contatto con chi lavora sul campo.

«Non bisogna dimenticare i numeri 2 e i numeri 3: hanno un ruolo fondamentale».

ORDINARE LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI

Decifrare le informazioni raccolte esige un minimo di precauzione da parte del manager, che deve tenere conto della posizione, delle ambizioni e dei timori di ciascuno. È necessario porre le domande giuste, concentrarsi sugli aspetti concreti, senza lasciarsi imporre soluzioni preconcette.

«Bisogna scegliere che cosa chiedere. Preferisco le persone che non mi forniscono la loro analisi, ma che chiariscono questo o quell'aspetto delle possibili cause di un problema o delle soluzioni percorribili».

Uno dei modi per distinguere il vero dal falso consiste nel chiedere cose precise, fatti e risultati, mettendoli a confronto con gli obiettivi, scendendo nei dettagli senza esitare quando si tratta di

aspetti particolari o importanti. È fondamentale non accontentarsi di spiegazioni superficiali. Alcuni fanno leva sull'"accordo di trasparenza" stretto con la Direzione, alla luce della situazione di emergenza in cui si trova l'azienda.

«Stabilisco subito le regole del gioco. Dico: eccomi. Potete dirmi tutto, ma solo in questo momento... non tra tre mesi».

La maggior parte dei manager riordina le proprie indagini in modo abbastanza formale e strutturato. EIM raccomanda ai propri Interim Manager la redazione di una relazione personale basata sulle prime impressioni, estremamente utile per mettere in risalto i punti salienti delle problematiche. È un processo al quale ricorrono molti manager; altri preferiscono invece classificare in macrotematiche le informazioni ottenute.

«Tutti i miei colloqui sono oggetto di una scheda riepilogativa e le informazioni o i documenti raccolti sono classificati in macrotematiche o cicli aziendali».

Gli approcci quindi variano ma, nella stragrande maggioranza dei casi, l'intenzione e le reazioni sono le stesse: ordinare la raccolta di informazioni in modo da renderla più immediata ed efficace, rimanendo al contempo obiettivi nei confronti degli interlocutori.

LA RAPIDITÀ CONTA PIÙ DELL'ESAUSTIVITÀ

Numeri e fatti sono una seconda fonte di informazioni e rispondono a un'esigenza fondamentale:

«Capire bene, fin dall'inizio, il business model e i flussi finanziari».

«Occorre subito cercare di capire la struttura dei costi e le cause principali delle perdite».

Sarà necessario, tuttavia, relativizzare tali informazioni: in una situazione difficile, saranno spesso di cattiva qualità e potrebbero persino rivelarsi all'origine della crisi.

I manager, in questo caso, privilegeranno il pragmatismo. In un primo tempo, è possibile basarsi su informazioni finanziarie e un reporting imperfetti. Incrociate con le informazioni direttamente fornite dalla base sull'organizzazione e sulle disfunzioni dell'azienda e tenendo conto dell'imprecisione degli indicatori disponibili, questi dati saranno sufficienti per impostare le prime azioni.

Alcune fonti alternative – come ad esempio le relazioni della società di revisione e del Consiglio d'amministrazione precedenti all'arrivo del manager – possono rivelarsi più chiarificatrici.

E può anche accadere che le informazioni più interessanti siano sul "libro nero" o sul foglio di calcolo di un quadro, un "veterano" dell'azienda che ha bisogno di questi dati per il proprio lavoro. L'importante, in questa fase, è essere veloci, non perdersi in numeri e puntare all'essenziale.

Per riuscire nell'intento, il manager si affida al proprio intuito, confortato a sua volta dalle esperienze maturate e dalle informazioni fornite da chi opera sul campo.

«Bisogna analizzare le informazioni in modo intuitivo: approfondire ciò che appare anomalo».

«Analizzare i numeri usando l'intuito. Le previsioni dipendono talvolta da ipotesi nascoste. Bisogna poter dire: i numeri sono confortanti, ma non ci credo; non ho mai visto prima questo tipo di situazione, non può funzionare».

In definitiva, i migliori punti di forza del manager saranno le proprie doti di sintesi, coniugate al suo status di nuovo arrivato – foriero di per sé di cambiamento, ma anche di una prospettiva nuova. Ecco perché è utile riepilogare le prime impressioni in una relazione che fungerà successivamente da riferimento nel corso dell'azione.

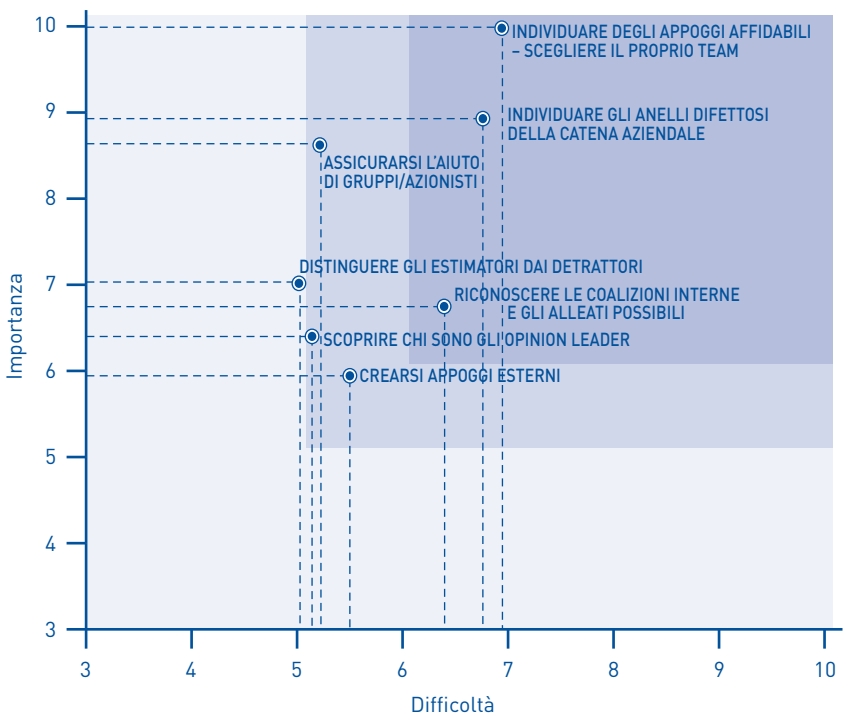
«Ci sono due momenti nella vita in cui siamo capaci di cogliere la visione d'insieme migliore: quando arriviamo in un luogo e quando ce ne andiamo!».

IN BREVE: QUATTRO REGOLE D'ORO PER LASCIARE LA PROPRIA IMPRONTA

- Rapidità: fare affidamento sull'**intuito**.
- Non cedere alla **tentazione del dettaglio**; per decidere non aspettare di avere informazioni più complete.
- **Diversificare le fonti**; non trascurare nessun livello della gerarchia.
- Utilizzare la **capacità di stupirsi**: il fatto di non conoscere l'azienda e la sua attività è un punto di forza.

REGOLA N. 2: STABILIRE I PROPRI PUNTI DI APPOGGIO

STABILIRE I PROPRI PUNTI DI APPOGGIO



Una volta circoscritto il campo d'azione, il manager deve individuare i propri appoggi e creare il proprio team. Come si evince dalla figura a lato, si tratta di uno dei momenti più delicati e decisivi dei primi 100 Giorni.

Nella figura si attribuisce alla componente principale di questa leva – la scelta di un team vero e proprio – una delle maggiori priorità di tutta la nostra indagine; questo punto è seguito a poca distanza dal suo logico corollario – l'individuazione delle maglie difettose della catena del management – mentre l'appoggio dell'azionista, pur imponendosi come fondamentale, si rivela meno difficile da ottenere.

Oltre a ciò, ci sono altri motivi di preoccupazione che si assestano su posizioni intermedie in termini di priorità e difficoltà: l'individuazione degli estimatori e dei detrattori del cambiamento; la mappa delle coalizioni interne e i possibili intermediari nell'organizzazione e, infine, la creazione di appoggi esterni (banche, enti pubblici ecc.)

CONSOLIDARE LE POSIZIONI CHIAVE

La "prima cerchia" di collaboratori deve essere rapidamente e chiaramente definita entro le prime 2-3 settimane. Quando il

manager sarà giunto a una prima analisi e avrà stabilito i primi orientamenti, potrà ampliare la cerchia dei punti di appoggio.

È importante innanzitutto individuare coloro dai quali non si può prescindere, ovvero chi ha un ruolo decisivo nel funzionamento della società. Ebbene, in questo caso, l'organigramma "di fatto" prevale sulle considerazioni gerarchiche: le persone che contano non necessariamente siedono nel Comitato direttivo.

«Occorre ampliare rapidamente la "rete" dei responsabili al secondo livello, oltre a quelli al primo livello; ciò è fondamentale per far passare meglio i messaggi e velocizzare il cambiamento».

Bisognerà prendere in considerazione soggetti appartenenti a tutti i livelli soffermandosi sui profili che godono di una prospettiva trasversale o globale sul funzionamento dell'impresa.

Si discostano da questo approccio due posizioni decisive: il direttore finanziario e il direttore delle risorse umane. La maggior parte dei manager che abbiamo finora incontrato rivela di dedicare la propria attenzione in particolare a queste due figure chiave.

«Il direttore finanziario e il team del controllo di gestione sono fondamentali per il conseguimento degli obiettivi. In questo periodo si assegna loro un ruolo privilegiato, quello di diventare praticamente il braccio destro del manager. Saranno tenuti a fornire i dati utili per la valutazione e le azioni da intraprendere».

La necessità che questo rapporto sia caratterizzato dalla fiducia implica anche una palese esigenza: se la fiducia non subentra rapidamente, l'Interim Manager non tergiverserà mai su queste posizioni strategiche.

«Infondere immediatamente sicurezza al CFO e allo HRM, inizialmente i due attori principali, o sostituirli».

«Cerco di creare con loro un rapporto privilegiato in cui non c'è posto per i segreti. Saranno, al contrario, i primi ad andarsene se ritengo di non potermi fidare al 100%».

NEUTRALIZZARE GLI AVVERSARI

In questa fase è presto per rinnovare in modo significativo il team. Tutti gli Interim Manager concordano su questo punto: in situazioni di emergenza, troppi cambiamenti possono rivelarsi controproducenti.

«In base alla mia esperienza, la qualità dei team raramente si è rivelata essere all'origine delle difficoltà precedenti. Nel lungo termine è preferibile appoggiarsi ai team già esistenti, diventandone il capo piuttosto che il colonizzatore... Alcune nuove e strategiche assunzioni possono, tuttavia, essere utili per tappare i buchi, ad esempio per rafforzare la forza vendita. Tutto questo è spesso visto molto positivamente dal personale».

È, invece, importante neutralizzare, a monte se possibile, i focolai d'inerzia o di opposizione. I manager privilegeranno le "azioni

mirate", che testimonieranno la loro volontà di cambiamento e avranno un impatto positivo sul personale.

«Si cerca di tenere le stesse persone, per quanto possibile, ma, in generale, occorre spodestare le baronie; a tale scopo, è interessante far ruotare i ruoli all'interno del team».

«Se si avverte un immediato blocco con qualcuno, bisogna disfarsene immediatamente».

È innegabile l'importanza di una reazione rapida in caso di vera opposizione al cambiamento. Il rimpianto che più spesso esprimono i manager che abbiamo incontrato, nonostante la loro esperienza, è di aver tardato troppo a separarsi da un collaboratore che rappresentava un evidente freno. In quei casi, bisogna avere il coraggio di dare un taglio netto senza aspettare.

Operata la prima scelta, bisogna comunicarla in modo chiaro, secondo il principio: «Chi non è con me, è contro di me».

È importante chiarire molto rapidamente chi sono le persone di cui si intende avvalersi: mai lasciare la Direzione troppo tempo nell'incertezza. Nelle prime scelte si possono commettere degli errori, ma queste decisioni hanno spesso il vantaggio di essere di per sé portatrici di successo: essere scelto come uomo di fiducia rafforza l'adesione e la motivazione. Più spesso, tuttavia, ci si dovrà accontentare dell'organizzazione e delle risorse umane già a disposizione. Ciò presuppone una corretta comprensione degli obiettivi e dell'equilibrio dei poteri all'interno dell'organizzazione.

MAPPARE GLI OBIETTIVI PERSONALI

La maggior parte delle persone si rivela, più o meno consapevolmente, mossa dal proprio interesse personale.

In generale, chi ha qualcosa da perdere dall'arrivo del nuovo manager sono i detrattori o i potenziali "freni". Chi ha da guadagnarci si rivelerà probabilmente un punto d'appoggio.

Occorrerà tenere conto delle reti interne che godono di maggiore credibilità – diffidando di chi non ha esercitato la propria influenza per tentare di prevenire la crisi.

I favoriti di un tempo, che spesso hanno avuto un ruolo negli orientamenti a cui sono seguite le difficoltà, hanno più da perdere che da guadagnare da un cambio di rotta. Al contrario, gli emarginati e i "veterani" che conoscono perfettamente la storia della società possono rivelarsi dei preziosi punti d'appoggio.

Il manager terrà d'occhio anche chi non si è schierato in modo chiaro: cortigiani, manipolatori, indecisi o attendisti, che aspettano di vedere se il progetto funziona prima di prendervi parte.

Questa analisi umana esige una buona conoscenza "politica" dell'azienda. Il responsabile delle risorse umane può, in tal senso, fornire un prezioso contributo, ma non necessariamente sarà neutrale e non è detto che si schieri a fianco del nuovo arrivato. Da qui deriva l'importanza, ancora una volta, dell'acquisizione iniziale delle informazioni, come già sottolineato.

I PARAMETRI DI SCELTA

Al di là del loro ruolo nell'organizzazione e della loro capacità d'influenza, le qualità umane e l'atteggiamento rappresentano dei punti fondamentali nella scelta dei manager chiave. Un bravo Interim Manager ricercherà, in particolare, le seguenti qualità: visione globale e trasversale dell'azienda, lucidità e onestà, volontà di cambiare, sincerità nell'esprimere la propria opinione, autonomia e spirito di squadra.

«Verifico che siano in linea con il business model e che abbiano un approccio personale positivo».

«Comprensione degli obiettivi e idee chiare, capacità di rimettersi in discussione e volontà di cambiare, proposte di soluzioni e tentativi di migliorare».

«Competenze in relazione agli obiettivi, livello di autonomia, capacità di fare progressi, volontà di adattarsi».

«Capacità di lavorare insieme: con me e nel mio team».

Tra queste qualità, quella indispensabile resta probabilmente il coraggio di prendere o di sostenere le decisioni difficili.

TENERSI DEI MARGINI DI MANOVRA

Il manager deve riservarsi la possibilità di tornare sulle proprie scelte e sulla struttura decisa, alla luce degli orientamenti che sa-

ranno adottati nel tempo. È importante mantenere una certa flessibilità sull'evoluzione ulteriore dell'organizzazione – il che non esclude affatto la rapidità di decisione iniziale.

«Se non si riesce a raggiungere gli obiettivi, bisogna cambiare organizzazione strada facendo: all'inizio si ha il diritto di sbagliare!».

Ecco perché i manager amano tenersi dei margini di manovra: saranno disposti a sconvolgere l'organizzazione esistente dei loro più stretti collaboratori, ma non esiteranno a rivedere i loro orientamenti in caso di necessità.

«Scegliere i collaboratori più stretti fin dall'inizio e non esitare a cambiare l'organizzazione. Mi è successo di passare da 25 "primi livelli" a meno di una decina in sei settimane. Inizialmente si procede con le risorse umane a disposizione; il vero cambiamento del personale si ha nel giro di 12-18 mesi».

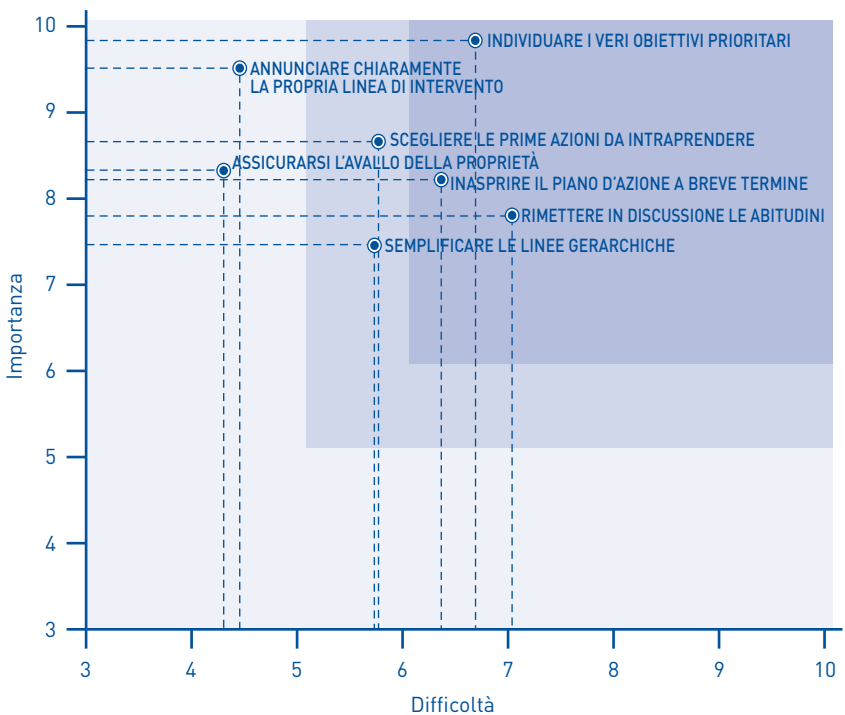
I rimpasti restano limitati nei primi 100 Giorni: la questione dell'organizzazione globale dell'azienda non è prioritaria. Le riorganizzazioni premature possono, al contrario, far perdere tempo e ostacolare le prime azioni da intraprendere. I grandi cambiamenti si produrranno quindi più tardi, quando sarà stato possibile portare a termine un'approfondita riflessione strategica.

IN BREVE: SEI REGOLE D'ORO PER STABILIRE I PROPRI PUNTI D'APPOGGIO

- Scegliere il proprio team e i propri punti di riferimento nelle **prime 3 settimane**.
- **Chiarire** rapidamente chi è "in" e chi è "out".
- Tenere **le stesse persone, se possibile,** ma **disfarsi senza tergiversare** dagli **elementi che esercitano un blocco**.
- Consolidare le **posizioni chiave**: il Chief Financial Officer e lo Human Resources Manager.
- Correggere gli errori di recruiting sul lungo periodo, se non **cambiano autonomamente**.
- **Prendere tempo** prima di ridefinire radicalmente l'organizzazione.

REGOLA N. 3:
AVVIARE SUBITO
I PRIMI PROVVEDIMENTI
OPERATIVI

AVVIARE SUBITI I PRIMI PROVVEDIMENTI OPERATIVI



Non si può aspettare di avere tutto perfettamente chiaro per poi agire. Dopo qualche settimana, diventa fondamentale prendere i primi provvedimenti d'emergenza che possano migliorare la situazione.

Definire un piano d'intervento immediato rientra, secondo i nostri Interim Manager, tra le tre azioni fondamentali dei primi 100 Giorni, insieme alla comunicazione e alla leadership.

Nella figura a lato tutte le componenti si posizionano verso l'alto nella scala delle priorità, a fronte di una difficoltà media. L'individuazione dei veri obiettivi prioritari dell'azienda è percepita come il punto più importante nonché uno dei più difficili. L'affermazione di una linea chiara è quasi altrettanto prioritaria. Ciò dimostra che a mano a mano si adottano specifiche misure, l'adesione dei team acquisisce un'importanza crescente nella dinamica dei primi 100 Giorni.

Oltre a questi aspetti decisivi, emergono altre priorità: la scelta ponderata delle prime azioni significative, a simboleggiare il cambiamento, rappresenta il punto di rottura con il passato; la garanzia dell'avallo della proprietà; la necessità di inasprire il piano d'azione a breve termine – il che sottolinea di per sé l'esigen-

za, per lo sforzo che comporta il cambiamento, di trovare una nuova fonte di energia nel tempo.

Devono, infine, essere evidenziati due punti: la semplificazione delle linee gerarchiche e la necessità di rimettere in discussione le abitudini – forse il compito più arduo di tutti. Si può, tuttavia, notare che queste due esigenze di rivoluzione generale non rientrano tra quelle più importanti. Ancora una volta, gli Interim Manager si dimostrano pragmatici facendo maggiore affidamento su provvedimenti puntuali e simbolici, in grado di lasciare la loro impronta e creare degli esempi visibili per tutto il personale. Le trasformazioni radicali si verificheranno in un secondo momento.

AFFRONTARE LE SFIDE PIÙ SEMPLICI

La scelta dei primi provvedimenti da attuare riveste un'importanza davvero particolare per l'immagine del manager. Quantità e velocità sono aspetti fondamentali: è meglio collezionare dieci idee buone piuttosto che aspettare tre mesi per un'idea geniale. Non bisogna neppure temere di sbagliare.

«*Better do the wrong thing than do nothing*».

Più della pertinenza a termine, la maggior parte dei manager ricerca, durante questa tappa decisiva, innanzitutto la visibilità. È per questo motivo che affronteranno in modo prioritario le sfide più semplici, pubblicizzando le prime vittorie (*early wins)*.

«Bisogna pubblicizzare le vittorie, anche quelle piccole».

I manager sanno che in gioco ci sono la loro credibilità e la loro leadership, e le prime decisioni sono percepite come simboliche conferme della volontà di cambiamento.

«Occorrono azioni "simboliche" che riflettano la personalità e i progetti prioritari dell'Interim Manager».

La dimensione simbolica non deve mai essere trascurata, soprattutto nelle situazioni di crisi che richiedono una mobilitazione immediata. Un segnale forte, che testimonia il coinvolgimento del manager, permetterà spesso di far passare i "veri" provvedimenti d'emergenza.

«Il contenimento dei costi è stato avviato con alcuni provvedimenti simbolici immediati, quali l'eliminazione della sala da pranzo dei dirigenti. Al contempo, le assunzioni sono state immediatamente congelate e sono stati bloccati gli interventi di consulenti troppo presenti e troppo visibili».

Come scoprire quali sono i punti su cui è opportuno fare leva? Il buon senso e la capacità di puntare all'essenziale hanno la meglio su un'analisi approfondita della situazione.

Il manager concentrerà la propria attenzione soprattutto su quanto è suscettibile di essere migliorato, le aberrazioni mai risolte, le decisioni o i chiarimenti che tutti aspettano.

In primo luogo, è importante porre fine all'eventuale emorragia

finanziaria in atto: avere sotto controllo gli impegni e bloccare o posticipare i progetti più onerosi.

«In linea di massima, nelle prime azioni non si ha molta scelta... L'essenziale, già in questa fase, è chiudere i rubinetti più costosi. È possibile farlo, ci si può riuscire rapidamente e le persone sanno come fare. Occorre migliorare la situazione in modo visibile».

L'individuazione degli obiettivi prioritari dell'azienda rivela in questo caso la propria importanza. Sarà, inoltre, fondamentale identificare i grandi rischi finanziari e contrattuali, i termini ultimi da non oltrepassare – ad esempio, per cancellare alcuni contratti.

«Occorre prendere delle decisioni: i punti su cui intervenire, e saperli rispettare, malgrado siano molti gli argomenti a suggerire il contrario...».

«Come priorità assoluta occorre assicurarsi che non vi sia un potenziale pericolo da qualche parte: ad esempio, un contratto che sta per essere sottoscritto e che potrebbe avere gravi conseguenze. Mi è persino accaduto di scoprire l'esistenza di un problema che interessava alcuni grandi progetti in corso: ERP, sistemi informativi, modello di logistica... È stato necessario comprendere rapidamente il problema, operare delle scelte e bloccare alcuni sviluppi inutili».

Ciò può essere fatto nonostante un reporting lacunoso. Per il manager esperto, la qualità delle informazioni contabili non è indispensabile in questa prima fase. Egli riuscirà pressoché sempre a farsi un'idea della situazione e delle priorità – sulla base delle informazioni contabili che ha a disposizione e dei colloqui con i team – e a formulare una prima impressione che spesso si rivelerà quella giusta.

DUE PUNTI DI RIFERIMENTO: LA CASSA, IL CLIENTE

La prima conclusione a cui giungerà il manager farà riferimento alle regole di gestione note, ma può anche basarsi su alcuni semplici principi:

- redigere, nel giro di 2-4 settimane, una relazione personale basata sulle prime impressioni;
- decifrare i flussi fisici e finanziari;
- disegnare una mappa della società e dei processi trasversali;
- individuare le disfunzioni, i punti di blocco e le leve di accelerazione a disposizione;
- comprendere la natura dei vantaggi competitivi e privilegiare gli investimenti che li consolidano;
- sforzarsi di formalizzare la propria *vision*, le proprie riflessioni e idee.

Spesso si constata che un piano di massima, elaborato da un manager esperto in capo a 3-4 settimane, quando ancora dispone solo di informazioni molto frammentarie, alla fine si rivelerà esatto al 95% e rappresenterà un punto di riferimento personale utilissimo per il futuro.

Il buon senso, l'approccio intuitivo e lo sguardo nuovo del manager permetteranno di scoprire delle soluzioni per migliorare che fino a quel momento sono state trascurate. Uno strano dettaglio, una "nota stonata" sono sufficienti a dare l'imbeccata giusta.

«Non bisogna sottovalutare le piccole disfunzioni né i problemi legati alla qualità: spesso rivelano fonti di possibili migliorie. Se, ad esem-

pio, il tasso di servizio alla clientela è pari all'80%, ciò significa semplicemente che la catena logistica non funziona».

I manager menzionano due semplici punti di riferimento che consentono di elaborare un'analisi: i flussi di cassa e il cliente.

È a partire da queste esigenze che stabiliranno i loro primissimi interventi e poi un primo piano d'azione organizzato, riservandosi la possibilità di ridefinirlo successivamente.

«A breve termine (3 mesi), è importante concentrare tutto sul cash flow (priorità n. 1) e i clienti per il fatturato; accentrare tutte le decisioni in materia di cassa e allo stesso tempo mantenere la pressione nell'ambito operativo e commerciale. A medio termine (da 6 a 12 mesi), occorrono provvedimenti semplici che rimettano in discussione i metodi operativi per una migliore efficienza, sbloccando al contempo le "impasse" storiche e favorendo un'evoluzione della mentalità delle persone».

«Il rispetto del cliente ha l'assoluta priorità: puntualità e buona qualità... Bisogna ri-indirizzarsi completamente sul cliente».

UN PIANO A BREVE TERMINE NON È UNA STRATEGIA!

Oltre ai primissimi provvedimenti, come abbiamo detto, occorre un primo piano di battaglia. In capo a 2-3 settimane deve essere effettuata un'analisi; gli orientamenti devono essere definiti dopo 6-8 settimane e la comunicazione del piano nel giro di 2-3 mesi. I primi risultati saranno visibili dopo 4-5 mesi, vale a dire poco dopo i primi 100 Giorni.

Conservare la propria modestia e prudenza è una preoccupazione costante dei manager, nel momento in cui i primi provvedimenti diventano effettivi. Nel vivo dell'azione, si fa in fretta a ipotecare il futuro dell'azienda, mentre, in realtà, non si è ancora familiarizzato del tutto con la situazione.

«È questo il momento in cui occorre evitare di affermare di aver capito tutto».

Ecco perché il manager si impegna innanzitutto a mantenere la rotta su obiettivi concreti e accessibili, a dare una linea chiara su cui sarà necessario fornire costantemente informazioni, evitando soprattutto di trincerarsi dietro posizioni troppo rigide.

«La soluzione consiste nell'individuare gli obiettivi per elaborare delle direttive chiare, che prevedano delle date chiave, piuttosto che scendere nei dettagli».

«Occorre essere chiari sul piano d'azione operativo a breve termine, non necessariamente sulla strategia che può invece essere modificata nel tempo».

«La vera vision del ritorno allo sviluppo, della crescita e della strategia a lungo termine arriva solo dopo 2-3 anni».

Un piano a breve termine non deve mai essere confuso con una strategia. I manager si propongono di tenersi dei margini di manovra e di far avanzare il piano d'azione a seconda delle esigenze.

«Occorre avere una determinata vision, ma non è necessario annun-

ciare all'inizio una strategia; bisogna lasciarsi il tempo di renderla affidabile agli occhi dei primi e dei secondi livelli, prima di annunciarla al resto dell'organizzazione – cosa che talvolta avviene molto tempo dopo».

«Priorità del primo mese: definire una nuova organizzazione, una prima strategia e priorità a breve termine e... FAR SOGNARE».

«Nel breve termine, occorre evitare in particolare di parlare di strategia: bastano alcuni punti salienti per posizionare il piano d'azione su un orizzonte temporale di un anno al massimo. La strategia, occorre applicarla senza rivelare quale sia!».

DAL BREVE AL LUNGO PERIODO

Tra i primissimi provvedimenti e la strategia orientata nel lungo termine, lo slancio verso il cambiamento deve trovare delle tappe intermedie nel tempo senza le quali la dinamica dei primi 100 Giorni è destinata a perdere colpi prematuramente.

«Quali che siano le azioni di contenimento dei costi, occorre individuare degli orientamenti di crescita che getteranno le basi per il futuro».

È per questo che i manager attribuiscono notevole importanza alla necessità di inasprire i piani d'azione. L'obiettivo è saper far sfociare le preoccupazioni a breve termine in orientamenti a medio e lungo termine, continuando al contempo ad alimentare la "fiamma" del cambiamento.

«Abbiamo saputo trovare il ritmo giusto: non impegnarsi in un difficile risanamento entro un periodo troppo breve, bensì definire una "road map" precisa e ben scaglionata, grazie alla quale abbiamo potuto dimostrare molto velocemente che erano stati raggiunti i risultati intermedi».

«Fare attenzione a evitare ogni destabilizzazione nel breve periodo; mantenere il fatturato per evitare una spirale deflazionistica. Non bisogna assolutamente abbandonare il campo di battaglia nella fase della riflessione».

«Ogni progetto deve poter avere un primo impatto a breve termine (entro e non oltre 12 mesi). Le date chiave a cui attenersi non superano mai l'anno».

Il compito non è affatto semplice: può essere svolto solo con il tempo. Ma si tratta di una sfida da tenere sempre bene a mente, che richiede un ritmo differente caso per caso e nella quale il manager si impegnerà per far valere la propria esperienza.

«La difficoltà, in questa fase, consiste nell'elaborare dei piani d'azione a breve termine senza dimenticare di prendere delle decisioni importantissime, ma che avranno un impatto soltanto a medio termine».

I manager procederanno in modo diverso a seconda della situazione, del loro profilo e delle loro preferenze. È più o meno in questo momento che potranno scegliere, o no, di ricorrere a un consulente esterno per stabilire le grandi linee di un'azione a medio termine o di una strategia.

Ma tutti raccomandano di procedere "a piccoli passi", con lievi e graduali aggiustamenti che permetteranno di cogliere e definire la prospettiva strategica, a mano a mano che il cambiamento si innesca e che si perfeziona la comprensione dell'azienda.

«I piani d'azione sono stati elaborati nel dettaglio con l'aiuto di un consulente esterno, un piccolo studio che conosceva bene il Gruppo. La verifica del piano aveva luogo ogni 15 giorni a ogni riunione del Comitato direttivo e con il consulente esterno per tre mesi».

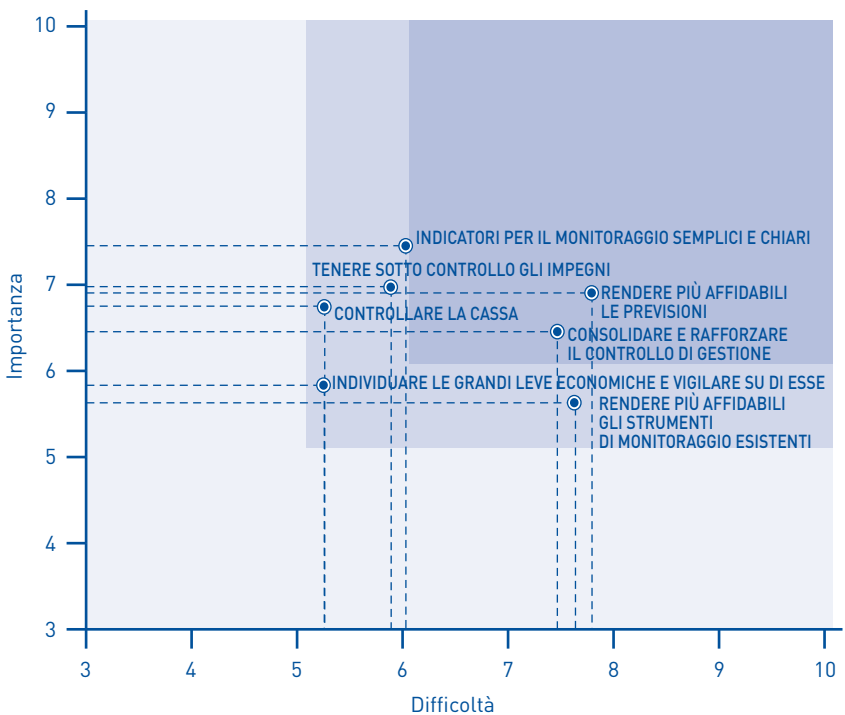
«Occorre mettere a punto un piano a medio termine abbastanza rapidamente, a costo di modificarlo via via; questo piano è elaborato con un piccolo gruppo marketing/finanza e il supporto di uno studio di consulenza esterno o, almeno, partendo da uno studio precedente effettuato da un investitore».

IN BREVE: CINQUE REGOLE D'ORO PER INDIVIDUARE LE PRIME AZIONI DA INTRAPRENDERE

- **Essere tempestivi**: le prime decisioni devono essere prese entro 3 settimane.
- Puntare all'essenziale. Concentrarsi **sulla cassa e sul cliente**.
- Correggere rapidamente le irregolarità più palesi.
- Cercare di aggiudicarsi velocemente qualche **facile vittoria**.
- In questa fase **dimenticarsi della "grande strategia"**.

REGOLA N. 4: CONTROLLARE E MISURARE LE AZIONI

CONTROLLARE E MISURARE LE AZIONI



Dopo aver deciso i primi provvedimenti immediati e aver quindi definito un piano d'azione più strutturato, restano da ottenere i risultati.

«Tutto sta nel compiere correttamente, con disciplina e rigore, le prime azioni che si sono stabilite, attenendosi alle priorità assegnate».

«Avere sott'occhio il proprio piano d'azione e spuntare le voci una dopo l'altra: "click the box" è il modo giusto di procedere».

Per questo occorre mettere sotto pressione l'azienda e istituire un sistema di monitoraggio, utilizzando alcuni semplici indicatori utili nel condurre le attività, prendere le decisioni e valutare i progressi.

Nel complesso, il controllo delle azioni è percepito come la regola più difficile da mettere in pratica di tutta la nostra indagine, come emerge dal posizionamento delle diverse componenti nella figura a lato.

Dal punto di vista delle priorità, i *decision maker* non prediligono nettamente una componente rispetto a un'altra: tutto ha una sua importanza. La prima priorità, tuttavia, resta la messa a punto di indicatori semplici, chiari e condivisi da tutti.

Al di là di quest'esigenza, i provvedimenti si suddividono in due gruppi distinti. Da un lato, vi sono quelli che riguardano il controllo generale dei flussi di cassa – la cassa, gli impegni e la vigilanza sulle grandi leve economiche. Questi punti sono importanti, ma sembrano non porre particolari difficoltà ai manager esperti.

Dall'altro lato, troviamo le soluzioni per migliorare il reporting e per svolgere valutazioni finanziarie più corrette possibili: la crescita dell'affidabilità degli strumenti in essere, del controllo di gestione e delle previsioni. Questi ultimi tre punti sono caratterizzati da un elevatissimo livello di difficoltà (tra 7 e 8): hanno infatti conseguito i punteggi più alti nell'ambito della nostra indagine; ciò significa che questo ambito rappresenta per i manager un banco di prova della loro competenza davvero difficile.

«Se manca un controllo efficace, non si può decidere né, di conseguenza, compiere i progressi desiderati».

SEMPLIFICARE

Il controllo e il monitoraggio dei progressi rappresentano le modalità preferite per determinare se le prime azioni, prese d'urgenza, dovranno essere mantenute sul lungo termine, alimentando così, giorno dopo giorno, l'impulso al cambiamento nell'organizzazione – e con il sostegno di un finanziatore che garantisca risultati concreti.

Tutti i dirigenti con cui abbiamo parlato insistono sull'importanza di poter contare su un *tableau de bord* valido. È un'esigenza for-

te, tanto più che, di solito, queste informazioni sono carenti. Le difficoltà che hanno reso necessario un importante riorientamento e determinato l'arrivo del nuovo manager hanno spesso origine in indicatori troppo complessi, che non hanno segnalato in tempo i rischi.

«Poiché gli strumenti sono risultati deludenti, occorre utilizzarne altri, probabilmente più approssimativi, ma più sbrigativi e più globali».

«La priorità deve essere data al controllo di gestione, ma partendo da basi note. Pazienza se all'inizio sono imperfette».

La soluzione è dunque rivoluzionare gli indicatori esistenti, a favore di un maggiore pragmatismo.

«Evitare di produrre troppa carta».

La semplicità vince sull'attenzione ai dettagli: serve non solo per farsi un'idea di massima sull'evoluzione delle cose, ma anche per comunicare chiaramente tale evoluzione. Questo primo *tableau de bord* potrà essere perfezionato in un secondo tempo.

«Un valido tableau de bord si articola in una pagina e 3 tabelle di numeri. Nella peggiore delle situazioni, come nel caso di un cliente con 500 stabilimenti in giro per il mondo, si può arrivare fino a 7 tabelle, ma non di più».

«Elaborare degli indicatori per il monitoraggio personalizzati e non molto sofisticati: all'inizio non si ha il tempo di scendere nei dettagli.

Nel giro di un anno, verranno poi adottati indicatori più elaborati: qualità, efficienza eccetera».

PUNTI DI RIFERIMENTO

A che cosa si presterà attenzione? In sostanza, alcuni grandi indicatori riflettono lo stato di salute finanziario dell'azienda: costi d'esercizio, impegni, personale effettivo e interinale, ma anche semplici dati, destinati a misurare il valore aggiunto dell'azienda (ad esempio, il livello di servizio).

Ritroviamo qui i grandi punti di riferimento menzionati in precedenza – flussi di cassa e cliente –, che saranno applicati in funzione di un piano d'intervento volutamente semplificato.

«Per valutare l'efficacia e la pertinenza dell'attuazione, occorrono degli indicatori chiave. Non solamente finanziari, ma anche scadenze e punti saldi. Indicatori operativi e semplici: il turnover nel team, la fidelizzazione dei clienti chiave eccetera».

«... Indicatori per il monitoraggio semplici ed essenziali per misurare il livello di attuazione del piano d'azione (ad esempio: alla tale data, ha fatto il 60% di ciò che aveva detto)».

A partire da questa *scorecard*, il monitoraggio e il feedback si realizzeranno in due ambiti: la gestione finanziaria e le risorse umane.

TENERE I FLUSSI DI CASSA SOTTO CONTROLLO

Spesso è la cassa ad avere la priorità e talvolta è una vera e propria questione di sopravvivenza. Occorre, quindi, mettere rapidamente sotto controllo i flussi di cassa, a volte del tutto ignorati nella cultura e nelle prassi aziendali.

È un ambito in cui si possono ottenere rapidamente dei risultati, ad esempio rinforzando le seguenti azioni:

- monitoraggio e riduzione degli stock;
- monitoraggio dei conti clienti e degli insoluti;
- attuazione di procedure preventive di copertura;
- controllo delle scadenze per i pagamenti dei fornitori (accade che il pagamento avvenga senza il minimo ritardo meramente per "comodità");
- messa in funzione di una tesoreria previsionale.

Bisogna anche contenere i costi e, se la situazione lo esige, non esitare a "dare un taglio netto" ai budget.

«Occorre bloccare tutti gli investimenti per 100 Giorni, affinché "si calmino le acque"».

Nelle prime settimane il manager ha una visione solo parziale della situazione e di ciò che può essere fatto esattamente; nonostante ciò, deve agire.

Ancora una volta, è possibile adottare fin dall'inizio decisioni abbastanza corrette sulla base di dati finanziari imprecisi, a condi-

zione di riconoscerne gli aspetti aleatori e il possibile margine di errore.

È inoltre necessario controllare le spese, ridefinendo le procedure di impegno e di firma. Si potrà, ad esempio, far avanzare di un gradino nella gerarchia tutti i livelli di autorizzazione (al contrario, se i direttori sono sommersi dalle firme, la soluzione può consistere nel responsabilizzare i secondi livelli su certe decisioni di impegno, nell'ambito di stanziamenti definiti e obiettivi di contenimento dei costi complessivi).

INASPRIRE I PIANI D'AZIONE

Orientare le azioni nel tempo resta l'aspetto più difficile. Per riuscirci, il manager si impegnerà per mettere l'azienda sotto pressione definendo gli obiettivi – ambiziosi, ma realistici – a cui si coniugano responsabilità chiare che potranno essere oggetto di un attento monitoraggio. Il proprio impegno personale e la forte pressione esercitata sull'effettiva realizzazione delle azioni decise saranno fondamentali per il successo.

«Sono due le dimensioni che tengo a mente nel controllo e nella valutazione: l'attenzione rigorosa rispetto ad alcuni semplici indicatori (il livello di servizio, ad esempio) e l'impegno esemplare del manager sul campo: a livello pratico, è essenziale».

È importante imprimere un ritmo sostenuto al ciclo azioni/risultati/controllo. La scadenza del bilancio annuale non può essere sufficiente per un attento monitoraggio. I manager restringono

l'orizzonte dei piani d'azione al semestre o al trimestre, privilegiando la nozione di bilancio mobile: l'imperativo della reattività prevale su quello della previsione.

«Il reporting è più fondamentale del bilancio».

Le decisioni cruciali potranno essere oggetto di obiettivi e di un monitoraggio settimanali: le 3 azioni realizzate, i 3 fallimenti o difficoltà incontrate e le 3 priorità per il periodo successivo.

Questo monitoraggio può essere garantito da un sistema di valutazione semplice e a breve termine, che prende in considerazione il comportamento e contribuisce alla determinazione dei bonus. L'obiettivo è chiarire il legame tra le azioni assegnate a ciascuno e il loro impatto globale sull'operatività dell'azienda.

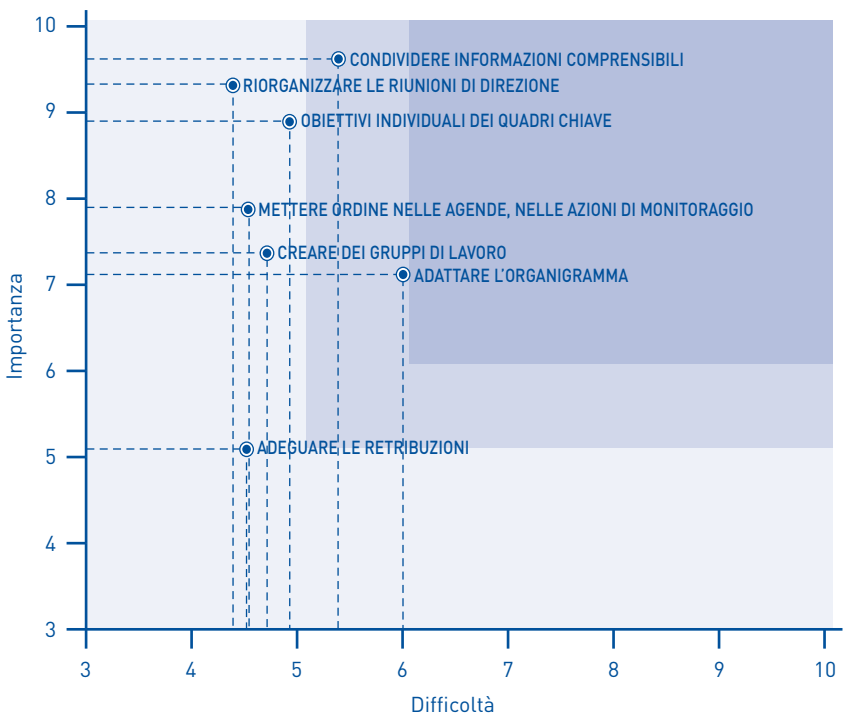
«È importante anche creare un legame tra le azioni sul campo e i risultati del conto economico; bisogna comunicare molto a questo livello».

IN BREVE: TRE REGOLE D'ORO PER IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO

- Agire servendosi di ciò che si ha a disposizione e **semplificare**: indicatori essenziali, chiari, condivisi e comprensibili a tutti.
- Mettere sotto controllo la **cassa** e gli **impegni** di spesa.
- Saper **inasprire i piani d'azione**: responsabilità precise e attento monitoraggio.

REGOLA N. 5:
ADATTARE LE STRUTTURE

ADATTARE LE STRUTTURE



In un mese, i primi cantieri sono stati avviati, i grandi orientamenti adottati, le priorità a breve definite e comunicate. La svolta si gestisce grazie a un piano d'intervento e un rinnovato controllo delle azioni.

Monitorando il piano d'intervento e adattando gradualmente le strutture, si limiterà il rischio di perdere lo slancio iniziale della dinamica del cambiamento; ciò potrà, inoltre, servire per una visione strategica, quando questa sarà delineata più accuratamente.

Al contrario, il tranello principale dei primi 100 Giorni consiste nel voler progredire troppo velocemente o in poco tempo su questioni strutturali complesse e di vasta portata che mobiliterebbero troppe risorse senza portare a risultati immediati.

«In quei momenti occorre tacere in merito a ciò che si intende fare e soprattutto stare attenti a non complicare ulteriormente la situazione, almeno fino a quando il processo di comprensione, adesione e interiorizzazione non si sia completamente concluso».

La figura a fronte dedicata a questo ambito ne illustra le specificità. Si individuano sette ripartizioni, tra cui quelle che implica-

no riforme radicali, che riceveranno punteggi inferiori in termini di priorità. È evidente che, in questo periodo chiave, i manager decidono di tenersi lontani da ambiti delicati quali l'evoluzione delle politiche delle risorse umane e l'adeguamento delle retribuzioni.

Si dà, invece, la priorità a un primo gruppo di azioni che possono avere un impatto immediato sul funzionamento dell'azienda: rivedere l'organigramma, creare gruppi di lavoro – task force stile "commando" –, formalizzare in modo più rigoroso riunioni, verbali, planning e attività di monitoraggio.

In questi primi 100 Giorni sono ancora più importanti le azioni di prossimità che rientrano nel campo d'azione diretto dei manager: condividere informazioni intelligibili, riorganizzare e promuovere le riunioni di direzione, stabilire un programma di obiettivi individuali per i quadri chiave dell'organizzazione.

NON SCONVOLGERE I SISTEMI INFORMATIVI

In merito all'adattamento delle strutture, i manager sono cauti. Alcune correzioni possono rivelarsi necessarie nei primi 100 Giorni, ma soltanto a piccole dosi. Una riforma radicale dei sistemi informativi esistenti presuppone costi in termini di tempo e di energie che si rivelano controproducenti, se non proibitivi.

«Non si può rimettere in discussione i sistemi nei primi 100 Giorni: è un periodo troppo breve».

È preferibile mantenere le proprie risorse focalizzate sulla realizzazione degli obiettivi a breve termine e la conquista di vittorie immediate. Saranno, invece, posticipati i progetti ambiziosi, i cui risultati possono essere ottenuti solo nel tempo.

«Non c'è tempo per creare nuovi sistemi; occorre, quindi, lavorare con ciò che si ha a disposizione, snellendo o semplificando. Ad esempio, ci si può dotare di uno stesso reporting valido per tutto il personale e tutti gli stabilimenti».

Gli investimenti ingenti e le azioni radicali su strutture e sistemi saranno successivi ai risultati dei primi provvedimenti adottati, una volta che lo slancio sarà stato impresso e la strategia più precisamente delineata.

«I cambiamenti interverranno solo in seconda battuta, gradualmente, dopo aver individuato i rischi».

LE POLITICHE DELLE RISORSE UMANE

La prudenza in materia di sistemi informativi vale anche per i meccanismi relativi alle risorse umane, che sono particolarmente delicati. Secondo la maggior parte dei manager, è meglio astenersi dal rimettere in discussione la politica salariale in questo periodo di cambiamento accelerato. Il "colpo di spugna" è una tentazione pericolosa.

«All'inizio, è meglio non smuovere eccessivamente la dimensione sociale (ad esempio, le retribuzioni)».

Alcuni arrischiano, ma più per correggere una palese aberrazione, o nell'ottica di fornire un incentivo – e di fronte a un'analisi di emergenza largamente condivisa. In altre circostanze, il gioco spesso non vale la candela.

«Ci siamo limitati a prendere alcune decisioni, semplici e immediate, relative all'organizzazione, che erano necessarie a causa della crisi. C'è stata una sorta di rottura che ha permesso di ridurre i costi e rifocalizzare le divisioni sulle loro strategie. Abbiamo dimezzato il numero delle business unit ed eliminato un livello inutile. Nei primi 6 mesi, abbiamo, inoltre, accentrato e raggruppato alcuni servizi di supporto: Finanza, Risorse umane eccetera».

Per quanto riguarda la formazione, saranno abbandonati i programmi di vasta portata a vantaggio di iniziative a breve termine, volte a fornire ai team alcuni strumenti e metodologie semplici. Una formazione sul campo e attraverso l'esempio può bastare per generare valide risposte in termini operativi: la gestione del progetto, il monitoraggio dei piani d'azione, l'analisi di Pareto.

CHIARIRE, SNELLIRE

Scartate le "azioni di vasta portata": occorre privilegiare un graduale adattamento concentrandosi su obiettivi semplici che permetteranno di mettere sotto pressione l'azienda:

- diffusione efficace delle informazioni;
- valutazione delle persone, promozione di riunioni di direzione e consolidamento della fiducia;
- definizione di obiettivi individuali o collettivi.

Più che riformare i sistemi e le prassi esistenti, si tratta di modificarle – quel tanto che basta per consentire il controllo e il monitoraggio delle azioni secondo le modalità definite in precedenza. È la misura che il manager darà alle proprie ambizioni: sarà questa a orientare le esigenze maggiori nei confronti dei collaboratori.

La necessità di migliorare può portare a una semplificazione dell'organigramma, eliminando le posizioni ridondanti o i profili inadatti.

«Le prime azioni sono consistite nell'assicurarmi la partecipazione dei due uomini chiave, lo HRM e il CFO; entrambi ricoprivano già l'incarico. In 45 giorni, una ventina di vicepresidenti (primi e secondi livelli) sono "usciti" a livello mondiale. Il Gruppo è stato, inoltre, riorganizzato per divisioni operative (mercati o clienti), che hanno sostituito la precedente organizzazione per prodotti – in cui alcune divisioni erano in competizione tra loro presso i clienti».

La maggior parte dei manager con cui abbiamo parlato ha snellito le strutture, a favore di un maggior pragmatismo, per sopperire a un'emergenza concreta, e non per ritoccare la gerarchia da cima a fondo. I loro interventi, a tal proposito, sono stati volutamente contenuti.

Quindi, una volta elaborato un *tableau de bord* operativo, si tratterà di dare assoluta priorità alla diffusione e alla trasparenza delle informazioni. Anche in questo caso, il reporting è più importante del bilancio.

«L'attenzione a tutte le cattive notizie deve essere prioritaria».

CAMBIARE LE REGOLE DEL GIOCO

A partire da questo momento, occorre ottenere l'impegno dei collaboratori su obiettivi concreti coinvolgendoli in prima persona nel cambiamento.

L'impulso parte dal Comitato direttivo: è a questo livello che la dinamica di cambiamento potrà trovare "missionari" e intermediari.

«Con il Comitato direttivo occorre essere assolutamente trasparenti».

Una riorganizzazione delle riunioni di direzione, stabilendone un ordine di priorità e agende precise, è al contempo un aiuto prezioso e un segnale forte.

«Anche senza smuovere l'intera struttura, si può almeno rendere le riunioni più produttive».

È, inoltre, l'occasione per il manager di stabilire nuove regole del gioco, basate sulla fiducia reciproca così come sull'esigenza di ottenere risultati.

«Metto l'accento su tre regole del gioco: la trasparenza; si può sbagliare, ma non due volte di seguito; o dentro o fuori».

Si devono seguire costantemente le azioni intraprese, mantenendo alta la motivazione. Per farlo, si adotta un programma di obiettivi concreti e quantificabili da cui deriverà una reale valutazione delle risorse umane.

Si tratta di un aspetto talvolta trascurato; un semplice colloquio non basta: il manager deve servirsi di strumenti affidabili.

«La valutazione delle persone ha un'importanza cruciale, ma bisogna farla più che parlarne! Occorre valutare attentamente i quadri chiave, anche nel breve periodo».

MOTIVARE IL GRUPPO/IL SINGOLO

Per modificare le strutture e facilitare il cambiamento non ci sono ricette precostituite. A seconda delle situazioni e della loro personalità, i manager privilegeranno questo o quell'approccio, ma sempre con un medesimo obiettivo: giungere a una mobilitazione aprendo al contempo, il più rapidamente possibile, un varco al cambiamento.

È per questo che le loro opinioni su questo punto si rivelano convergenti, ma connotate da sfumature diverse. Alcuni preferiscono, in questa fase, stabilire solo obiettivi collettivi per ricercare l'adesione del gruppo; altri, al contrario, si affideranno a programmi personalizzati, coniugati a una politica di incentivazione.

Le posizioni sulla questione dei gruppi di lavoro riflettono il medesimo equilibrio. Benché tutti i manager siano unanimi nel sottolinearne l'importanza, le opinioni possono essere discordanti. Per alcuni sono "cellule di crisi" e vi ricorreranno in stile "commando", con l'obiettivo di ricavarne rapide soluzioni.

«Il punto più importante è adottare un atteggiamento in stile "com-

mando" per avanzare più velocemente possibile e costruire un futuro migliore. Non si deve perdere tempo cercando di adeguare l'organigramma, ma si devono eliminare subito le persone non adatte».

Altri sottolineano il rischio che questo approccio possa produrre una sfaldatura.

«I gruppi di lavoro sono molto utili, ma bisogna assicurarsi che tutti gli attori siano coinvolti nel processo. Una task force deve servire da punto di intermediazione per le informazioni e da catalizzatore del movimento, non da compartimento stagno né da sistema di requisizione delle informazioni. Se le persone aspettano che sia la task force a decidere, allora non va bene».

Qui si pone l'accento più sulla capacità di creare aggregazione e sugli aspetti funzionali dell'iniziativa. Il gruppo di lavoro è quindi visto come un'entità più ampia, i cui progressi sono destinati a estendersi all'organizzazione nel suo insieme.

«È importante creare gruppi di lavoro, ma occorre soprattutto favorire un approccio di "process" in tempi stretti, piuttosto che un atteggiamento in stile "commando". Ogni quadro dirigente deve avere degli obiettivi individuali precisi e realistici (quantificati all'80%) con una componente salariale variabile che può arrivare al 50% di quella fissa».

Le differenze tra queste posizioni, tuttavia, riflettono soprattutto i diversi momenti che scandiscono una problematica comune. I grandi obiettivi dei manager sono in fondo i medesimi e riguardano la dinamica di cambiamento in seno a tutta l'azienda, che si

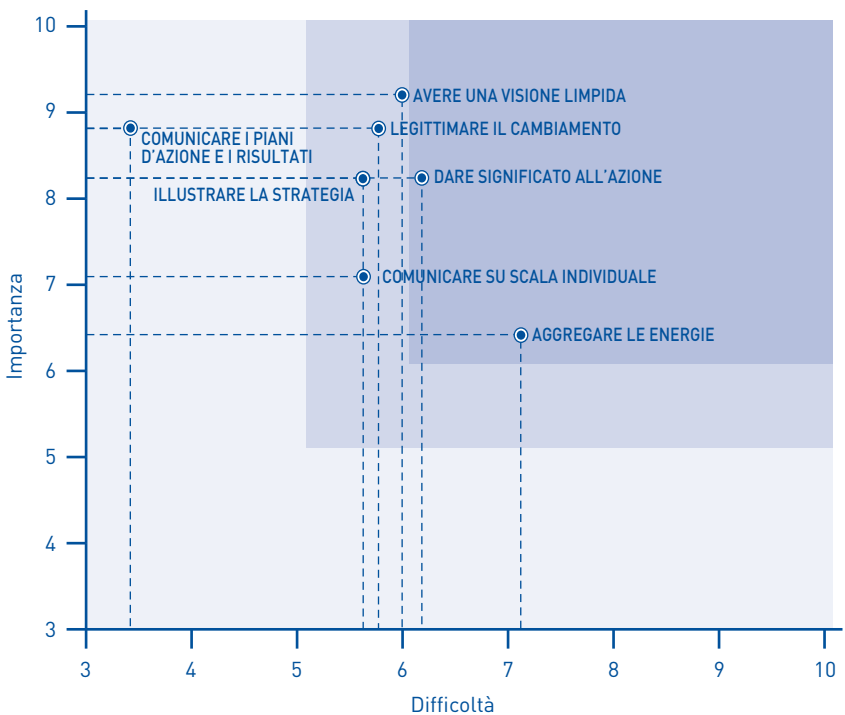
basa sul dialogo costante tra l'eccellenza individuale e la forza collettiva. In funzione del momento, del contesto e del proprio stile, ciascuno non fa che favorire leggermente l'uno o l'altro.

IN BREVE: QUATTRO REGOLE D'ORO PER ADATTARE LE STRUTTURE

- Correggere rapidamente, senza rivoluzionare: **non c'è tempo per cambiare i sistemi informativi**.
- **Informazioni semplici e condivise**; obiettivi a breve termine che occorrerà far rispettare.
- Incaricare i **gruppi di lavoro** di affrontare problemi concreti e urgenti. Seguire le risorse umane valutandole e motivandole.
- **Eliminare tutto ciò che blocca** il piano d'intervento – non occuparsi di ciò che potrebbe essere perfezionato.

REGOLA N. 6: COMUNICARE COSTANTEMENTE

COMUNICARE COSTANTEMENTE



Non si riesce a far quadrare il cerchio in questi primi 100 Giorni focalizzandosi esclusivamente sugli aspetti contabili e tecnici. La comunicazione è la pietra angolare del cambiamento nonché, per l'Interim Manager, un'esigenza costante, dal primo momento in cui assume l'incarico.

Gli sarà subito posta la domanda "Perché è qui?" e deve avere la risposta pronta.

Dai nostri colloqui sono emersi sette elementi della comunicazione; il loro posizionamento all'interno della figura a lato, in cima alla scala delle priorità, dimostra l'importanza decisiva che i manager vi attribuiscono. La comunicazione è, a pari merito con la leadership, al primo posto in assoluto tra le loro preoccupazioni. È anche uno dei due ambiti ritenuti più difficili.

OGNI PUNTO VALE

Esprimere una visione semplice e limpida è probabilmente la *mission* più urgente dell'Interim Manager nonché la sua vocazione più naturale. Esistono, tuttavia, altre importantissime azioni per le quali sarà difficile delegare.

Quale promotore del cambiamento, il manager è colui che gode della posizione migliore per legittimare i nuovi orientamenti e comunicare i piani d'azione o commentare i risultati. Occorre che tutti comprendano in quale direzione si vuole andare, quali sono le priorità e come la propria azione si inserisce in un disegno globale.

Oltre a comunicare in chiave positiva, si tratta anche di esercitare una "pressione per raggiungere i risultati" – e di mettere tutti di fronte alle proprie responsabilità. A condizione che si disponga di un piano coerente e di una visione chiara, ciò non è affatto in contraddizione con l'azione di motivare i gruppi: al contrario, ai team, in particolare nei settori industriali, piace essere presi per mano e guidati.

Il ruolo di aggregatore, inoltre, fa dell'Interim Manager uno stakeholder nell'illustrare la strategia, rassicurare senza minimizzare le difficoltà, dare significato all'azione. Senza "sparare tutte le cartucce" dall'inizio, il manager dovrà coordinare la scoperta e l'adozione graduale dei provvedimenti improntati al cambiamento e sostenuti dalle prime azioni concrete.

Egli dovrà, inoltre, sforzarsi di comunicare faccia a faccia, soffermandosi sulle persone, sulle loro ambizioni e timori personali e non su "grandi idee". Al tempo stesso dovrà aggregare le energie favorendo l'utilizzo di una lingua comune, uno spirito da "grande famiglia" – questo è il compito più difficile.

«In quest'ambito, tutto è importante. Occorre legittimare il cambiamento e spiegare il perché delle cose, dare significato all'azione e allo

sforzo, aggregare le energie e saper anche stabilire un preciso calendario degli eventi, da rispettare».

Coniugando, quindi, più caratteristiche cresce anche la difficoltà della sfida.

NON DELEGARE LA COMUNICAZIONE

Anzitutto, non delegare la comunicazione, tranne in casi estremi. Il manager rappresenta l'azienda, a maggior ragione nelle situazioni in cui è più fragile. Il cambiamento, successivo o no a una crisi, è una di queste.

«Si tratta di un punto molto importante per un Interim Manager. La mancanza di tempo può obbligarlo a delegare, il che è rischioso».

Bisognerà destreggiarsi con le incombenze in programma. Vi saranno delle scelte da fare, dei compromessi che si risolveranno solo parzialmente, grazie alla leadership e alla credibilità personale del manager.

La scelta ponderata dei più stretti collaboratori, la trasparenza con il proprio team, la chiarezza del piano d'azione sono fattori che possono favorire l'individuazione di persone alle quali delegare alcuni aspetti della comunicazione.

«Il manager deve formare rapidamente degli individui che gli subentreranno nella sua azione di comunicazione su temi chiave, semplici e mirati, facilmente comunicabili e misurabili».

NON TRASCURARE NESSUN ATTORE

In secondo luogo, la comunicazione si estende a tutte le dimensioni dell'azienda: il personale e i propri rappresentanti, i clienti, i fornitori, gli enti pubblici, gli azionisti e persino i finanziatori nei casi di particolare tensione.

Ma quest'attenzione a tutti gli attori non implica discorsi disarticolati: al contrario, resta costante lo sforzo di coerenza.

«La comunicazione interna e quella esterna non possono essere disgiunte. Ciò che si comunica all'esterno è ascoltato con attenzione all'interno e viceversa».

Ogni dimensione ha uno stile ed esigenze proprie; nessuna può essere trascurata senza correre dei rischi.

«Occorre innanzitutto comunicare con trasparenza, dicendo la verità, e saper comunicare con tutti: rappresentanze sindacali, clienti, fornitori e azionisti».

«La comunicazione deve toccare tutti gli ambiti: gli azionisti, il personale, i clienti e i fornitori».

Occorre dimostrare di essere capaci di adottare in poco tempo la cultura e il linguaggio dell'azienda.

«Non basarsi troppo sulle proprie esperienze passate, atteggiamento che, in generale, è percepito negativamente».

Confrontarsi con i sindacati si rivela in generale produttivo. Occorre dimostrarsi pedagoghi, sinceri e rigorosi.

«Abbiamo aperto in fretta un dialogo strategico con i sindacati. Hanno potuto rendersi conto più rapidamente della crisi e aggrapparsi al nostro progetto per evitare il peggio. Abbiamo quindi sottoscritto un accordo sui metodi che ha permesso di non perdere tempo sui tagli del personale, ormai divenuti indispensabili».

Chi richiede l'azione di risanamento (proprietà, azionista) va innanzitutto rassicurato, senza dare la falsa impressione che sarà tutto facile; quindi, continuare a comunicare gli aggiornamenti con regolarità. L'importanza fondamentale di un reporting costante è uno dei grandi insegnamenti di base dell'Interim Management. EIM adotta la relazione triangolare, che mantiene una costante e stretta interazione tra l'Interim Manager, il Consulente EIM e il Cliente. Nei confronti di clienti, fornitori e banche, le priorità sono simili: l'obiettivo immediato è innanzitutto rassicurare; l'obiettivo latente consiste nel dire chiaramente che le cose cambieranno tenendosi dei margini di manovra per eventuali trattative.

«Una "road map" precisa e un discorso pragmatico e trasparente hanno permesso di rassicurare i finanziatori che inizialmente erano molto scettici».

SEMPLICITÀ E CONCRETEZZA

Semplificare la presentazione degli obiettivi ed esprimere una visione chiara, capace di creare aggregazione e orientata agli obiet-

tivi diretti dei propri destinatari (dipendenti o clienti) sono le condizioni *sine qua non* per riuscire nel proprio intento di persuasione. Ciò è ancora più vero in una situazione critica, in cui la capacità di risolvere le difficoltà diventa direttamente la garanzia della propria credibilità.

«La cosa più importante è illustrare la strategia, argomentandola e allo stesso tempo semplificandola il più possibile; occorre anche saperla spiegare ai clienti. Guidare le persone verso un obiettivo di business globale che riescano a comprendere».

Attenersi alla semplicità significa anche "restare terra terra" e rifuggire dagli slogan vacui. È finita l'era dei sermoni sulla visione e i valori. In una situazione tesa, non ci si preoccupa delle iperboli o delle frasi fatte, ma della loro attuabilità.

«Occorre comunicare in modo semplice una visione e non comunicare una visione semplice, evitare gli slogan troppo semplicistici e tenere a mente che gli obiettivi in termini di comunicazione nei primi 100 Giorni non sono necessariamente gli stessi all'esterno e all'interno – dove l'assoluta priorità consiste nel creare una dinamica collettiva».

I valori e gli slogan, ascoltati centinaia di volte, si rivelano particolarmente pericolosi poiché esigono una conoscenza approfondita dell'azienda per essere utilizzati nel modo opportuno.

«Far passare messaggi globali, ma chiari, evitare gli slogan, evitare di parlare di valori – in questo ambito si rischia di sbagliare. Rimanere molto concreti e semplici».

«Astenersi dal parlare di "valori". Occorre, invece, concentrarsi sulle regole del gioco e comportamentali. Ciò consentirà di cambiare progressivamente la cultura aziendale, anche se molto dopo i primi 100 Giorni...».

Si tratta di gettare le basi di un'intesa in cui la parola del manager, lontana da ogni tecnicismo, ne consoliderà la credibilità.

«Non esistono regole nell'ambito delle relazioni sociali: occorre adeguarsi a ogni situazione... ma accertandosi di restare sempre in linea e coerenti con gli azionisti e il Gruppo».

Questa esigenza di intesa e legittimità implica anche provvedere a "disinnescare" eventuali malintesi.

«Occorre comunicare anche la propria personale metodologia di lavoro... Ad esempio, avvertire che non si ha l'abitudine di partecipare a riunioni interne che durino più di mezz'ora»..

ESSERE FRANCHI SENZA SEMBRARE INSOLENTI

In termini di comunicazione, la franchezza è probabilmente il punto di forza migliore del manager che assume l'incarico: non solo sarà ascoltato, ma addirittura il suo linguaggio colpirà.

In una tipica *mission* di Interim Management, un manager estremamente determinato arriva a ricoprire l'incarico in un contesto talvolta molto teso: ebbene, la sua analisi obiettiva, pragmatica, espressa senza mezzi termini e in un linguaggio che non è quello dell'azienda, riesce a conquistare la fiducia e l'adesione dei team

che si riteneva fossero definitivamente demotivati. Il suo bagaglio operativo, ma anche il semplice status di nuovo arrivato gli permettono di dire ciò che sembrava impossibile sentire: e questo, per tutti, è un sollievo.

«L'assoluta priorità è dire la verità stabilendo una certa empatia. Dicendo la verità ci si dà legittimità. Occorre, inoltre, saper far parlare le persone a partire dalla loro posizione più che dalla nostra».

Questo vantaggio corrisponde al famoso "stato di grazia" dei primi 100 Giorni: non bisogna assolutamente trascurarne l'impatto. La verità sarà tanto più apprezzata quanto più sentita sarà l'emergenza; i team, a tal proposito, si mostrano in generale più resistenti di quanto non si creda.

«Per stabilire la fiducia, serve trasparenza, chiarezza e semplicità. Dire le cose come stanno, dire ciò si farà e fare ciò che si è detto».

Ma l'*appeal* di "colui che salva" vale solo al culmine della crisi. Una volta contenuti i primi rischi, l'aggressività diventa destabilizzante e controproducente.

Conta quindi saper dosare le proprie parole: non tutte le decisioni possono essere espresse in modo crudo, e talvolta sarà necessario pre-confezionarne la comunicazione. Per predisporre gli animi, sarà talvolta utile lasciar filtrare qualche informazione.

Dire la verità, infine, non significa dire tutto e a chiunque. La scelta di essere sinceri implica, invece, per il manager, qualche precauzione in più.

La pedagogia, ma anche la volontà di dimostrare costantemente che le cose progrediscono, impongono di rivelare il proprio piano d'azione solo in modo graduale. Non vi è nulla di più demotivante per il personale del pensare che, al di là dei discorsi solenni e di un'agitazione superficiale, tutto resterà come prima.

La sincerità è, inoltre, un patto tacito, sul quale si basa la credibilità del manager, che non può dire tutto e dovrà, quindi, su alcuni punti, mantenere il silenzio (e non mentire). La regola d'oro consiste nel promettere solo ciò che si può mantenere.

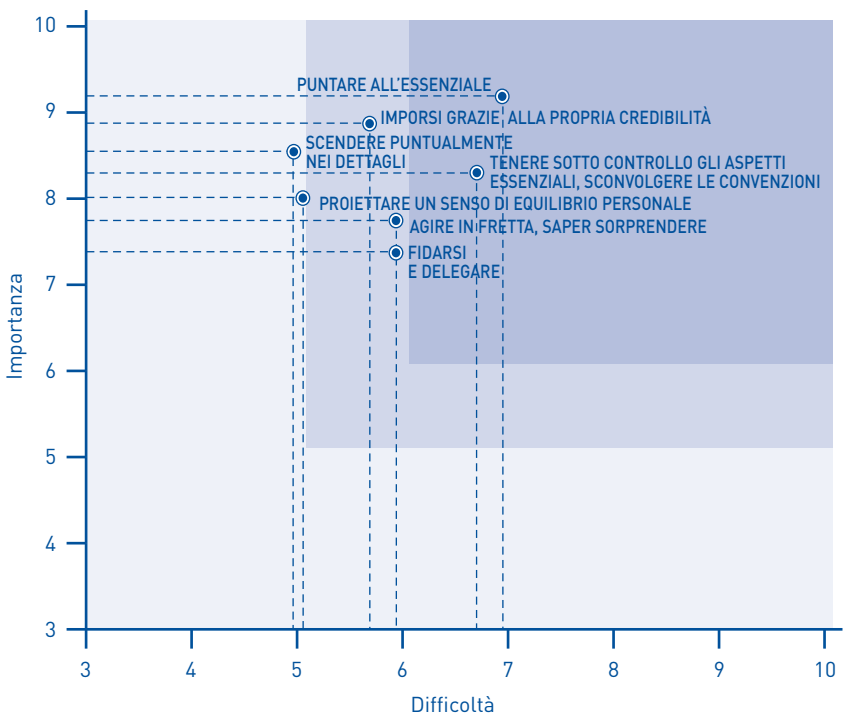
«Se c'è un piano nascosto, ad esempio una possibile chiusura a lungo termine, bisognerà essere molto prudenti per quanto riguarda la comunicazione e soprattutto non impegnarsi su cose che non saranno attuate».

IN BREVE: QUATTRO REGOLE D'ORO PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

- **Comunicare**, comunicare, comunicare!
- Essere **semplici**, concreti, "terra terra". No a sermoni e discorsi solenni: rimanere modesti, non abusare della propria esperienza passata né di "valori".
- **Dire la verità**, ma farlo senza essere né brutali né ingenui. Personificare la comunicazione e dare prova di essere pedagoghi. Trovare un equilibrio tra discorsi rassicuranti e interrogativi.
- Annunciare **ciò che si intende effettivamente fare**, altrimenti è meglio tacere.

REGOLA N. 7: CONSOLIDARE LA PROPRIA LEADERSHIP

CONSOLIDARE LA PROPRIA LEADERSHIP



La leadership rientra, insieme alla comunicazione, tra le priorità fondamentali dei manager per i quali, senza leadership, il cambiamento è semplicemente impossibile.

«I primi 100 Giorni non possono essere realizzati senza un leader che si imponga per carisma, competenze e visione. Per prima cosa deve essere capace di creare aggregazione: l'autorità non è indispensabile».

Ma il potere non si dà, si prende: per cambiare il corso degli eventi all'interno di un'organizzazione complessa, il manager dovrà immediatamente circoscrivere il proprio territorio. Deve conquistare la fiducia per ottenere le informazioni e il sostegno necessari. Dovrà, inoltre, dare subito prova di credibilità. Il suo atteggiamento, le doti relazionali, la capacità di integrarsi nel funzionamento dell'organizzazione riformandola gradualmente saranno le chiavi del successo.

Non esiste un vero e proprio metodo per consolidare la propria leadership: è un ambito sicuramente difficile. L'autorità, da non confondere con l'autoritarismo, nascerà naturalmente da ciò che si fa nei primi 100 Giorni, ed è la conseguenza delle azioni concrete descritte in precedenza.

«La leadership è solo il risultato di ciò che abbiamo detto prima: nasce da sola o non nasce affatto».

«È più una questione di autorevolezza che di potere. L'autorevolezza deriva dalla competenza, ma soprattutto dal contatto e dalla comunicazione. Il potere è una logica conseguenza dell'autorevolezza e arriva per delega».

Ciò detto, ci sono campi d'azione privilegiati che dovrebbero consentire al manager di stabilire su solide basi la propria autorità personale.

DARE L'ESEMPIO

Dalla nostra indagine emergono sette categorie: credibilità, focalizzazione, controllo degli aspetti essenziali dell'azienda, capacità di scendere nei particolari, fiducia e delega delle responsabilità, predisposizione a stupire e a incoraggiare il personale e, infine, capacità di conservare un equilibrio personale.

Questo elenco, che riflette le principali preoccupazioni dei manager che abbiamo incontrato, è eterogeneo, ma individua aspetti generali sostanzialmente omogenei tra i vari profili.

La credibilità, vera e propria base per la mobilitazione, è senza dubbio l'aspetto più decisivo per quanto riguarda la leadership.

«La cosa più difficile è imporsi solo con la propria credibilità, per la propria competenza e non grazie all'autorità».

Si mantiene la leadership adottando rigore, sincerità e, soprattutto, una condotta esemplare.

«È un punto cruciale. Il manager è sul piedistallo, tutti lo guardano: deve essere CHIARO, CREDIBILE, COERENTE e dare l'ESEMPIO».

«L'autorità arriva di conseguenza se si è capaci di fissare delle priorità e di rispettarle».

CONSERVARE UNA VISIONE DELL'INSIEME

Per imporsi bisogna per prima cosa spiegare. Per esercitare le proprie funzioni, il manager deve avere una visione a 360 gradi, il più possibile distaccata dalla complessità della situazione, che gli permetta di ottenere una visione di sintesi e di esprimere indicazioni chiare.

Più è difficile il contesto, più la propria capacità di chiarirlo, decifrarlo e semplificarlo sarà avvertita come preziosa.

«Bisogna "spiegare" alle persone... Così si acquista credibilità e quindi autorità».

«Conservare la propria indipendenza e cercare di apparire al di sopra delle parti».

MANTENERE IL PROPRIO RUOLO

Si mantiene la propria leadership solo se le fondamenta del potere sono ben salde: garantire il controllo degli aspetti essenziali e dimostrare di sapere ciò che si fa, mettendo in discussione certe abitudini.

«*A volte bisogna ribaltare le convenzioni, per ricordare chi è il capo, non esitare a punire i comportamenti sconvenienti e spargere la voce*».

Restare al di sopra della mischia richiede anche sangue freddo. Da qui l'importanza di saper evitare la dispersione: la consapevolezza dei propri limiti, ad esempio stando attenti al proprio equilibrio personale, può essere un punto di forza nel processo di cambiamento. Nella pressione dei primi 100 Giorni, è più facile a dirsi che a farsi...

È un problema comune all'Interim Management, in cui il manager gode, nel nostro caso, del sostegno e dell'appoggio di EIM.

IMPEGNARSI IN PRIMA PERSONA

Viceversa, la necessità di dare l'esempio spingerà il manager a impegnarsi sul campo in maniera risoluta, con azioni concrete e visibili.

«*Il personale ha bisogno di azioni... giudica i risultati in base a tali azioni*».

«Sconvolgere le convenzioni, impegnarsi in prima persona, scendere sul campo... Ma mai sacrificare il lungo periodo e mai perdere di vista l'importanza delle persone nel processo: le risorse umane devono "capire" affinché l'allineamento sia reale».

La maggior parte dei nostri interlocutori sottolinea i benefici che a volte si incontrano scendendo nei particolari più concreti, persino in quelli meno strategici. Per due motivi: per prima cosa, è sul campo che si decide il cambiamento e bisogna dimostrare la propria competenza operativa. Ma si tratta anche di affermare la propria indipendenza e il ruolo esemplare e specifico che si svolge.

SCARDINARE I PREGIUDIZI

L'Interim Manager deve poter avventurarsi in tutti i campi d'azione e in tutte le fasi, e prendere in considerazione l'organizzazione a tutti i livelli. Questa libertà è anche una delle sue *mission* fondamentali.

È dunque importante mantenere una certa dose di imprevedibilità, saper stupire i propri collaboratori, provocandoli all'occorrenza, stimolandoli e sconvolgendo le regole stabilite dell'organizzazione.

«Agire in fretta, magari giocando di sorpresa e senza esitare di essere temuto: è un segno di leadership».

In questo modo, con le azioni e i discorsi, il manager "diventa" l'azienda stessa, a tutti i livelli. Con il suo dinamismo, si impone

come portatore del cambiamento. La sua leadership dipenderà anche dalla flessibilità, sia dal punto di vista dei livelli dell'azienda sia dalla scelta dei tempi del cambiamento.

CONVINCERE

Questa costante fluidità tra sintesi e dettaglio non corrisponde a una volontà casuale. Essa mira ad aggregare le persone, per ottenerne l'adesione, senza cui nulla sarebbe possibile. Permette, ad esempio, di evitare di confondere i problemi specifici, le ambizioni e i timori individuali, con la prospettiva globale dell'azienda. Rende possibile la concertazione riguardo al progetto di cambiamento.

«Far passare il messaggio che non si agisce a livello "personale", che si è lì per dare sostegno e aiuto e non per dare ordini. Ciò a volte può sembrare una manipolazione... Ma è abbastanza naturale se si apprezzano le persone e se si ha un po' di intuito e di feeling».

«Anche il modo di gestire le riunioni è essenziale per la leadership; bisogna saper ascoltare, creando uno spirito di squadra».

Dimostrando di essere in grado di tenere la rotta e di applicarsi nella manovra, il manager conferma di fatto che il suo piano è possibile, e il suo esempio diventa un potente fattore motivazionale.

«All'inizio si è più contadini che poeti. Poi bisogna essere poeti e contadini: ispirare l'azione e insieme consolidare i risultati».

In ultima analisi, la sfida dell'adesione si gioca in buona parte sul piano personale: per convincere bisogna essere convinti. Da qui l'importanza che i manager attribuiscono al fatto di incoraggiare il personale, ma anche agli strumenti semplici e agli ambiti concreti che consentono di restare focalizzati sulla vera priorità dei primi 100 Giorni: l'azione. È quanto illustra questa testimonianza:

«Mi sono immerso completamente in questa azione di risanamento. Abbiamo lavorato sodo con la Direzione e ammetto di aver trascorso qualche notte in bianco, quando spuntavano ostacoli imprevisti. Ma l'entità della crisi mi aveva dato una sorta di distacco dalle cose. Poi, piano piano, con i primi risultati, è tornata la fiducia. Riuscire a elaborare un piano a breve termine e realizzarlo in un tale contesto di crisi mi ha rassicurato: da una piccola vittoria all'altra, è un quadro che permette davvero di progredire. Può sembrare paradossale, ma non mi sono mai sentito così sereno quanto in quel periodo».

IN BREVE: QUATTRO REGOLE D'ORO PER LA LEADERSHIP

- **Dare l'esempio**: impegnarsi.
- **Semplificare**, puntare all'essenziale, essere chiari e coerenti.
- **Mantenere il proprio ruolo**: assicurarsi il **controllo degli aspetti essenziali**; avere tatto con le persone e stupirle.
- **Fare come un elicottero**: prendere quota e immergersi nei particolari all'occorrenza. Essere dinamici, reattivi e imprevedibili.

Conclusioni

A questo punto è possibile trarre alcune prime conclusioni evidenziando gli aspetti che caratterizzano la gestione dei primi 100 Giorni.

La velocità è di fondamentale importanza, soprattutto durante le prime fasi del cambiamento.

Una prima analisi della situazione, basata su fatti e colloqui personali, dovrà essere condotta entro 3 settimane dall'assunzione dell'incarico. Le prime scelte relative ai collaboratori saranno effettuate entro la fine del primo mese (sarà possibile espandere la cerchia o delinearne i contorni in seguito).

Ancora una volta, in questi due ambiti cruciali, è necessario assumersi qualche rischio, sapendo che le decisioni si rettificheranno da sé e che sarà possibile, in un secondo momento, rivalutare l'organizzazione.

Le decisioni volte a ottenere le prime vittorie, eliminare le cause delle perdite o a realizzare utili immediati, saranno adottate a partire dalla terza settimana.

Per il manager, si tratta allo stesso tempo di tenersi dei margini

IL PLANNING DEI CENTO GIORNI

LE SETTE REGOLE DEL CAMBIAMENTO	Primo mese				Secondo mese				... 100 giorni			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9 ..... S20			
1. Definire e impadronirsi del campo d'azione												
2. Stabilire i propri punti di appoggio												
3. Avviare subito i primi provvedimenti operativi												
4. Controllare e misurare le azioni												
5. Adattare le strutture												
6. Comunicare costantemente												
7. Consolidare la propria leadership												

di manovra finanziaria, dare un segnale di cambiamento e ottenere quell'adesione al progetto che consentirà di proseguire.

Parallelamente, egli deve stabilire le modalità con cui promuovere e controllare rigorosamente il piano d'azione. Tale piano si affiancherà a una serie di indicatori semplici e comuni. Potrà quindi dedicare più tempo al controllo della gestione e apportare miglioramenti.

L'azione di adattamento delle strutture e dei sistemi deve essere cauta e graduale. Sarà basata in un primo tempo su un semplice reporting, su un processo di attuazione specifico e costantemente monitorato e, se necessario, sulla creazione di task force per casi specifici.

Le evoluzioni di vasta portata dei sistemi potranno essere avviate solo dopo tale periodo, quando sarà stata definita più precisamente la visione strategica sul lungo periodo.

La comunicazione è costante: inizia con l'assunzione dell'incarico da parte del manager e continua ininterrottamente per sostenere la dinamica del cambiamento.

Infine, il manager deve prendere il suo posto e consolidare subito la propria leadership, ma senza autoritarismo: occorre fin dall'inizio evitare di "farsi mettere i piedi in testa", garantendo il controllo degli aspetti essenziali. La leadership si rafforza poi con azioni coerenti e con il comportamento stesso del manager. Trascorsi i 100 Giorni, il manager dovrà essere perfettamente in grado di guidare l'organizzazione nella seconda fase del cambiamento.

LE LEZIONI CHE ABBIAMO IMPARATO

Al di là di questo schema di intervento, il nostro lavoro offre alcune lezioni di carattere generale. Siamo rimasti colpiti dell'ampio consenso dei nostri interlocutori, sia gli Interim Manager sia i dirigenti permanenti. In realtà, i loro contesti lavorativi sono oggi gli stessi. In un ambiente professionale sempre più instabile, vediamo convergere vincoli temporali, risorse e margini di manovra.

Ecco i punti chiave di questo consenso:

1. La "regola dei 100 Giorni" non è una fantasia: è una costante delle organizzazioni e il manager non avrà un'altra opportunità per consolidare la propria credibilità e avviare la dinamica del cambiamento.

2. Il primo requisito resta la rapidità d'azione. Questa deve essere prioritaria rispetto alla necessità di precisione, sia per quanto riguarda i riscontri sia in relazione alle persone e alle azioni da intraprendere.

3. Essere "centrati" è di fondamentale importanza per il manager, al fine di evitare il rischio di dispersione. Egli deve costantemente puntare all'essenziale, chiarire gli obiettivi, non sprecare tempo e risorse dell'organizzazione in grandi progetti strutturali.

4. Bisogna mettere l'azienda sotto pressione, definendo una linea chiara, assegnando obiettivi concreti e impegnandosi seria-

mente nella supervisione rigorosa delle azioni. Questa pressione costante per ottenere i risultati voluti è forse il compito più importante del manager – e in ogni caso il più difficile.

5. È finita l'era dei sermoni e dei discorsi solenni: la comunicazione deve essere chiara, semplice, concreta e vicina a chi lavora sul campo.

6. Infine, il fattore "risorse umane" è la più grande forza in gioco – di inerzia o di mobilità – nella dinamica del cambiamento. Da qui l'importanza di saper selezionare i propri collaboratori e favorirne l'adesione. Bisogna stare molto attenti anche a non spingersi troppo oltre, stravolgendo in modo controproducente l'organizzazione. Le cose non si cambiano "nonostante" gli uomini: è una lezione costante dell'Interim Management.

IN CONCLUSIONE: UN'ARTE PIÙ CHE UNA SCIENZA

In ultima analisi, la gestione dei primi 100 Giorni è più simile a un'arte che a una scienza: per questo motivo, essere un buon manager richiede grandi doti. Una visione globale degli obiettivi, sapendo talvolta scendere nei particolari, sensibilità nell'ascoltare e presenza costante sul campo, coraggio e tenacia, capacità di focalizzare i problemi consentiranno di definire la rotta con chiarezza.

Il successo si basa necessariamente 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.

La "stoffa" del manager è quindi d'importanza cruciale, ma l'esperienza resta una carta decisiva. Sebbene non sia una ricetta pronta, dalla nostra esperienza professionale e dall'indagine condotta con gli Interim Manager, emergono chiaramente le regole del gioco e i punti di riferimento.

Il problema dei primi 100 Giorni è al cuore della nostra professione di Interim Management. EIM intende arricchire questa riflessione con il proprio contributo. Situazioni simili, eccezionali fino a qualche decennio fa, sono oggi all'ordine del giorno in tutte le aziende. Siamo convinti che i manager abbiano tutto da guadagnare dal confronto delle proprie esperienze, per riflettere insieme sulle questioni e sugli aspetti essenziali di questa sfida.

Executive Interim Management (EIM) è nata nel 1988 con l'obiettivo di supportare – attraverso l'inserimento "a tempo" di capacità manageriali superiori di carattere strategico e soprattutto **operativo** – le Aziende impegnate in significativi processi di cambiamento e miglioramento accelerato.

Oggi EIM è presente con propri uffici in tutti i Paesi europei, negli Stati Uniti, in Australia e in Cina, e gestisce complessivamente più di 350 missioni all'anno per aziende multinazionali di medie e grandi dimensioni in tutti i principali settori industriali e nei servizi.

Forte dell'esperienza accumulata in più di 5.000 missioni nel mondo, metà delle quali hanno riguardato posizioni di capo azienda, EIM è in grado di gestire con successo progetti di sviluppo così come di ristrutturazione e rilancio, di acquisizione e joint venture, di integrazione post acquisition, di turnaround accelerato. Allo stesso modo, è spesso chiamata a gestire – attraverso competenze manageriali di tipo specialistico – progetti di miglioramento in aree funzionali (operations, controllo di gestione, sviluppo commerciale, supply chain management, IT, gestione delle risorse umane ecc.).

In Italia EIM è presente dal 1993 e ha condotto a oggi più di 600 missioni per aziende medie e medio-grandi, gran parte delle quali internazionali.

In Italia il team di Interim Manager che lavorano con EIM è composto da più di 500 manager: si tratta di professionisti senior ed esperti che hanno deciso di mettere a disposizione delle aziende – su base progettuale – capacità ed esperienze tali da ottenere risultati significativi in tempi brevi.

Durante la missione dell'Interim Manager, EIM svolge un ruolo costante di pianificazione, controllo e indirizzo del progetto supportando l'Interim Manager e il Cliente grazie alla propria esperienza ventennale nella gestione di progetti di cambiamento accelerato.

Gli uffici EIM nel mondo

Il mondo imprenditoriale evolve e sempre più rapidamente. In poco più di dieci anni, la globalizzazione degli scambi, la concorrenza mondiale sempre più agguerrita e i processi di concentrazione settoriale hanno radicalmente ridisegnato l'aspetto delle aziende e il contesto in cui operano. Si moltiplicano le ristrutturazioni, i cambiamenti strategici, le variazioni di perimetro o azionariato, dando vita a un rapido turnover del management.

Nella carriera di un manager, una situazione che un tempo avrebbe avuto il carattere dell'eccezionalità tende ora a diventare la norma: assumere funzioni in un contesto più o meno critico richiede una reazione rapida.

È questo il tema dei primi 100 Giorni di attività di un manager che entra in un'azienda per rinnovarla o risollevarla, un tema che trova tutta la sua intensità nell'Interim Management.

Infatti, le sfide che un Temporary Manager si trova ad affrontare in un contesto di cambiamento accelerato hanno scadenze ravvicinate, obiettivi precisi e ambiziosi e spesso maturano in condizioni critiche.

Executive Interim Management (EIM) opera in questo settore da vent'anni nel mondo e da quindici in Italia: sulla base dell'esperienza accumulata in più di 5.000 missioni portate a termine a livello internazionale, in questo libro illustra le sette regole d'oro per avere successo in una situazione di cambiamento accelerato.