prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

INDIANA JONES E LE PMI NELLA GIUNGLA: I TEMPORARY MANAGER AGENTI DEL CAMBIAMENTO PER I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE PMI

Pubblicato il24 Novembre 2020 di Martinez Marcello

Categoria: Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore

LA PIRAMIDE E IL VUCA

Le Piccole e Medie Imprese (PMI), anche quelle di maggior successo, nel corso della loro "vita" si trovano improvvisamente ad affrontare fasi di trasformazione che non possono essere rimandate ed opportunità che non possono essere perse. Il ricambio generazionale, un nuovo investimento in un impianto, l'entrata in un nuovo mercato, il pensionamento di una figura chiave, la digitalizzazione delle *operation*, o in epoca COVID-19, lo *switch* dalla dai tradizionali canali commerciali all'e-commerce, sono tutti eventi *trigger* che impongono spesso l'avvio di processi di cambiamento anche degli "storici" modelli organizzativi che non sembrano più adeguati per affrontare un contesto con elevate variabili VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*).

Una tentazione, spesso suggerita dalla consulenza, è di intervenire in maniera radicale sul "vecchio" modello organizzativo esistente, rappresentato con la metafora della **Piramide**, al vertice della quale si colloca l'imprenditore, proprietario fondatore, spesso assistito dai suoi familiari. Gli approcci consulenziali propongono, anche per sollecitare la curiosità dell'imprenditore e dimostrare di essere *up to date*, nuovi modelli organizzativi alla moda e dal nome accattivante: olocrazie, agili, ambidestre, *teal*, *boss less*, matrici, *spaghetti*

organization, ecc., questi sì adatti al nuovo mondo del ***VUCA***.

PIRAMIDI NELLA GIUNGLA

Tuttavia, raramente tali modelli si dimostrano adatti alle PMI, soprattutto se si tratta di imprese familiari. L'imprenditore vive l'azienda come una sua creatura, ha avuto successo proprio gestendola direttamente in prima persona e dando indicazioni rapide e decise al personale e ai suoi collaboratori. La **Piramide**, basata su una chiara gerarchia, si è dimostrata efficiente ed efficace. Non è facile, per l'imprenditore e la sua famiglia, abbandonarla, non è facile adottare nuovi processi decisionali partecipativi, non è facile modificare il proprio stile di leadership. Tra l'altro anche il personale non sempre si dimostra pronto o preparato a lavorare in un nuovo modello, come ad esempio, quello a matrice o quello oclocratico. Il rischio di un intervento di Change Management meramente consulenziale è che il nuovo modello organizzativo, sulla carta affascinante anche se un po' misterioso, in pratica si riveli confuso, disorientante, ambiguo, caotico e costoso, una vera e propria **Giungla** (*Jungle Organizational Model*) che finisce, perseguendo con la metafora, per inghiottire e bloccare la **Piramide**.

INDIANA JONES, IL TEMPORARY MANAGER

Invece, l'ingresso in azienda di una figura professionale esperta come quella del *Temporary Manager*, o anche del *Fractional Manager*, riesce a innescare percorsi di cambiamento in modo più misurato, appropriato e consapevole. Lavorando a diretto contatto con l'imprenditore e con il personale, nei fatti il *Temporary Manager* si colloca all'interno del modello organizzativo gerarchico esistente, **entra dunque nella Piramide**, e si immerge nell'atmosfera aziendale. Il suo ruolo mi ricorda quello di un **Indiana Jones**, di un *esploratore*, di una *guida*, che non "vende" modelli organizzativi alla moda e *on the shelves*, ma invece dall'interno innesca alcune dinamiche tecnico relazionali che, proprio grazie al suo essere *Temporary*, consentono alla **Piramide** di evolvere velocemente, ma senza pericolosi "cedimenti strutturali".

Per attivare tali dinamiche relazionali il *Temporary Manager* può avvalersi di diverse sue facoltà e competenze. In primo luogo, grazie alla sua posizione *Temporary,* che lo colloca nella gerarchia ma non in maniera così "dipendente" come accadrebbe se fosse un dirigente "normale", riesce innescare meccanismi di feedback utili e nuovi anche per l'imprenditore che così può riflettersi in uno specchio che questa volta non gli dirà solo quello che lui vuole sentirsi dire (effetto ***Specchio delle mie brame***). A volte, può anche assumere ruoli scomodi per conto dell'imprenditore e prendere decisioni difficili o assumere posizioni rigide, laddove necessarie (effetto ***Dr. Jekyll e Mr Hyde***). Tra l'altro, il *Temporary Manager* è appunto temporaneo. Tutti sanno che poi se ne andrà, per cui la sua presenza "a tempo" in azienda riduce il pericolo di resistenze al cambiamento, generate da ansie e lotte di potere, per esempio tra i familiari dell'imprenditore: il suo è un ruolo "*con una scadenza*" per cui se qualcosa non va, forse si potrà tornare indietro (è il tranquillizzante effetto

Ritorno al futuro).

IL TEMPORARY MANAGER, I SISTEMI E IL CHANGE MANAGEMENT

Last but not least, con la sua esperienza, il *Temporary Manager* con grande velocità aumenta la capacità di *information processing* dell'impresa, riuscendo a trasformare in rischio, maggiormente gestibile, l'inquietante incertezza del nuovo contesto competitivo e affrontare meglio il famigerato ***mostro VUCA***! L'ingresso del *Temporary Manager* in una PMI non intacca variabili organizzative ad elevata sensibilità, non costringe l'imprenditore a modificare il suo stile di **Leadership**, non genera un cambiamento definitivo della linea gerarchica e della **Macrostruttura** con le conseguenti ansie e tensioni, non genera il rischio di un disallineamento fra proprietà a management in termini di **Strategia**, come potrebbe accadere se si "assumesse" un amministratore delegato esterno alla famiglia. Invece, il *Temporary Manager* aumenta la capacità di *information processing* delle PMI intervenendo sui **Sistemi**: a seconda dei casi, progetta e implementa sistemi di Programmazione e controllo, di Compensation & Benefit, di HR management, di Finance and Accounting ecc. Attiva, dunque, interventi di Change management con un obiettivo tecnico chiaro e concreto che riesce con maggiore facilità ad aggregare, coinvolgere e unire le diverse professionalità e risorse presenti nell'impresa.

HAPPY ENDING

In conclusione, con il *Temporary Manager* la **Piramide** non viene demolita in un solo colpo: la **Storia** dell'impresa non viene ad essere rinnegata. Il modello organizzativo di una PMI cambia ma si sviluppa in modo specifico ed originale, rafforzando l'identità dell'impresa e le sue competenze distintive.

La Piramide è morta. Viva la Piramide.

Riferimenti Bibliografici

Bennis W., Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Burton R.M, Obel B., Håkonsson D.D., Martinez M. (2020). *Organizational design*. TORINO:Giappichelli

Di Lauro S., Tursunbayeva A., Antonelli G., Martinez M. (2020). "Organizational and Corporate Identity on Social

Media: A Literature Review". INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, vol. 15, p. 53-66.

Mussolino D., Cicellin M., Pezzillo Iacono M., Consiglio S., Martinez M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY, vol. 10, issue 2, 72-86.

Ravarini A., Martinez M. (2019). "Lost in Holacracy? The Possible Role of e-HRM in Dealing with the Deconstruction of Hierarchy". In: (a cura di): Bissola R., Imperatori B., *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. ADVANCED SERIES IN MANAGEMENT, vol. 23, Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, BD16 1 WA: Emerald Publishing Limited.

Spielberg S, (director) *Raiders of the Lost Ark*, 1981, Paramount Pictures, Lucasfilm.