

## Il professionista a supporto del management nella riorganizzazione della struttura

# Passaggi aziendali senza traumi

### L'executive mentor accompagna i grandi cambiamenti

Pagina a cura  
DI ROBERT HASSAN

**È** chiamato ad affiancare il management per verificare l'efficacia dei comportamenti e dei processi organizzativi e per orientarli in funzione della nuova organizzazione aziendale: è il principale compito dell'executive mentor, un esperto che interviene soprattutto nelle situazioni di forte discontinuità, come per esempio nel passaggio generazionale dal fondatore ai figli oppure dalla gestione padronale a quella manageriale. In quanto tale, non si tratta di un intervento full time. Il suo ruolo quindi è quello di osservare come lavora il management aziendale su determinati processi e programmi, saper leggere i comportamenti organizzativi, saper valutare l'efficacia dei comportamenti e saper restituire nel modo giusto le sue osservazioni, affinché queste possano tradursi in un effettivo miglioramento delle performance.

Il profilo dell'executive mentor è quello di un consulente con seniority molto elevata, quindi almeno 15-20 anni di esperienza, e un'esperienza maturata in contesti molto differenziati: dalle grandi multinazionali, dove apprendere le competenze legate a una forte strutturazione dei processi, alle realtà imprenditoriali o padronali, in cui l'organizzazione è meno strutturata ma sono centrali le capacità di relazione con l'imprenditore. Le competenze richieste sono principalmente skill manageriali e personali, in particolare nell'ambito della relazione e della comunicazione. Per questo motivo, spesso questo profilo viene da esperienze nell'ambito delle relazioni umane, ma non è indispensabile. Generalmente l'intervento dell'executive mentor è a termine e la durata media dell'intervento è di 6-12 mesi. Normalmente, esaurito il proprio mandato lascia l'azienda ma nulla vieta che possa mantenere un legame con l'azienda, assumendo per esempio il ruolo di

consigliere indipendente.  
«Il punto debole nei pro-

cessi di cambiamento delle pmi italiane sta sempre nel passaggio dalla cultura padronale a quella manageriale», spiega Vittorio Villa, presidente e fondatore della società di executive search Villa and Partners. «Per questo, è importante curare con estrema attenzione questa fase di trasformazione e le situazioni di potenziale conflittualità che essa genera. Il servizio di executive mentoring offre una soluzione perché aiuta ad allineare tutti i soggetti coinvolti: vecchi e nuovi azionisti, vecchi e nuovi manager, dipendenti e stakeholder. L'executive mentoring dunque è un intervento volto a supportare la crescita dei manager e dei conseguenti comportamenti organizzativi, in contesti di profondo cambiamento culturale e di sempre maggiore complessità. Si tratta di una pratica nata nel mondo anglosassone e adattata al contesto italiano», continua Villa.

Dal punto di vista pratico, un programma di executive mentoring prevede diversi passaggi, che iniziano con la raccolta delle informazioni sull'azienda e i suoi obiettivi strategici e la valutazione

della sua struttura organizzativa. Segue la condivisione dei risultati con azionisti e stakeholder e la progettazione dell'intervento.

E a questo punto che prende avvio l'attività di executive mentoring vera e propria che comporta l'affiancamento di un consulente al team manageriale, per suggerire i corretti comportamenti sui vari aspetti della vita aziendale: dalla gestione del rapporto capo/collaboratore al lavoro in team; dalla costruzione dell'engagement tra tutti i componenti del team all'orientamento al risultato.

«Si tratta di un percorso virtuoso, che non nasce nel chiuso degli studi di consulenza, ma risponde a una precisa domanda del mercato. Sempre più spesso, infatti, quando un investitore istituzionale entra in un'azienda padronale chiede agli head hunter non soltanto di individuare i manager giusti per quell'impresa, ma anche un affiancamento nel processo di managerializzazione dell'im-

presa stessa, per non mettere a rischio l'investimento nelle piccole e grandi complessità che accompagnano sempre queste situazioni», conclude Vittorio Villa.

© Riproduzione riservata



## L'identikit

### Mansioni

Interviene soprattutto nelle situazioni di forte discontinuità, come per esempio nel passaggio generazionale dal fondatore ai figli oppure dalla gestione padronale a quella manageriale

### Competenze

Seniority molto elevata, quindi almeno 15-20 anni di esperienza, e un'esperienza maturata in contesti molto differenziati: dalle grandi multinazionali alle realtà imprenditoriali o padronali

### Durata del contratto

L'intervento dell'executive mentor è a termine e la durata media dell'intervento è di 6-12 mesi