

IL RUOLO INNOVATIVO DEL CAPO INTERMEDIO

Associazione Industriali Udine
21 giugno 2006

Piero Dettin

La ricerca manageriale-organizzativa, incentrata prevalentemente sulla funzione strategico-decisionale (top management), si è scarsamente occupata in passato delle funzioni esecutive coordinate e controllate dai capi intermedi.

Al middle management è ora riconosciuto un ruolo di primaria importanza come **interprete della strategia del top management e raccordo con le funzioni esecutive.**

Il contributo dei quadri intermedi per lo sviluppo e il cambiamento nelle imprese può essere decisivo.

L'azione dei capi intermedi aiuta le imprese a rispondere positivamente ad alcune “domande indiscrete” degli investitori sugli **assets intangibili**, sulla **congruenza realizzativa** e sulla **continuità dei risultati**, che rappresenta una delle sfide più dure per le imprese.

Con “capo intermedio” o “quadro intermedio”, o “secondo livello”, o “middle management” si intende quell’ampia galassia umana compresa nelle strutture organizzative tra il livello di top-management e quello esecutivo di impiegati, specialisti, venditori, tecnici di produzione, operai.

(da Iacchi e Varchetta. 2005)

Il capo intermedio è quindi **interlocutore diretto del top-management e coordinatore quotidiano dei lavoratori esecutivi.**

L'esperienza internazionale ha indicato due tipi prevalenti di capi intermedi che possono essere denominati “innovativi” o “basilari”.

Dalla fine degli anni Novanta il ruolo del capo intermedio ha subito un forte cambiamento in funzione delle crescenti autonomie degli operatori.

I quadri intermedi sono stati le **vittime all'altare delle "organizzazioni piatte"**.

Fattori favorevoli al ritorno del capo intermedio:

- Il caos come nuova regola di mercato
- L'importanza dei processi esecutivi sulla gestione aziendale
- Il riconoscimento come elemento fondamentale per la soddisfazione delle persone
- Le forme duali di formazione (coaching)

I capi intermedi si sono trovati a lavorare, con scarse conoscenze delle tecnologie dell'informazione, in organizzazioni troppo snelle, in situazioni di emergenza operativa.

Al disinteresse nei loro riguardi si è peraltro contrapposta in azienda la richiesta di uno sforzo notevole, in un clima spesso pressante e poco gratificante.

Una soluzione appropriata per il recupero può iniziare nel definire un **piano personale** di valorizzazione e sviluppo delle proprie competenze.

E' essenziale inoltre realizzare un **ambiente di lavoro** collaborativo e coinvolgente.

Elementi per il miglioramento dell'ambiente di lavoro

- Chiara e coerente politica aziendale
- Canali di comunicazione efficaci
- Sistemati incontri personali con la Direzione
- Coinvolgimento del capo intermedio nello sviluppo dei valori aziendali e della gestione delle competenze
- Supporti formativi anche per gli over 45
- Coinvolgimento (top-down e bottom-up) nei budget annuali

L'attività d'impresa comporta oggi un forte coinvolgimento delle “parti interessate” e in particolare di clienti e fornitori attraverso relazioni anche stabili di partnership.

L'orientamento organizzativo è maggiormente incentrato sui processi anziché sulle funzioni, favorendo una integrazione orizzontale del personale.

Le aziende decentrano **le decisioni**, migliorano la **comunicazione**, esigono **maggiori competenze** e tendono ad orientare i sistemi di riconoscimento dalle posizioni ai risultati.

Le **strutture** tendono a essere **piatte**, gli **orari** **più flessibili**, i **confini organizzativi** **più labili**, le motivazioni personali molto variegate.

Fare carriera non significa più soltanto guadagnare di più o avanzare nella scala gerarchica.

Il processo di **sviluppo della carriera** è sempre più **gestito dal singolo** sulla base delle proprie necessità e aspirazioni personali.

Le imprese offrono **opportunità di crescita** sia professionali che gestionali: al soggetto la responsabilità di **coglierle ma anche la facoltà di procurarsele** dentro o fuori l'azienda.

L'obiettivo di “un mestiere per tutta la vita” (lifelong job) è sostituito da quello di “occupabilità” (employability), altrimenti definibile “lifelong learning”, che predilige una formazione continua, anche attraverso la “job rotation”.

Un altro aspetto del problema è l'età.

“Tutto inizia troppo tardi e finisce troppo presto”.

I piani di sviluppo riguardano ora soltanto “quelli che devono ancora crescere”.

Oltre i 45 anni, gli spazi di carriera sono esigui.

Il capo intermedio si trova non di rado in una scomoda situazione: raggiunge la sua posizione a una certa età, necessaria per una adeguata esperienza, e quando l'ha raggiunta è escluso dai piani di aggiornamento perché considerato troppo vecchio.

It's time to retire retirement.

(da Harvard Business Review, gennaio 2004)

Il **nodo centrale** del problema è che il capo intermedio deve essere convinto che **il suo lavoro “ha un senso”**, e deve anche percepire che l’ambiente in cui opera è un **“ambiente amico”** dotato delle risorse necessarie.

Principali criticità del capo intermedio (da E.Cazzolino)

1. Raggiungimento di **obiettivi “contraddittori”**;
2. **Empowerment** dei collaboratori, per concentrarsi sugli obiettivi d’insieme della propria unità organizzativa;
3. **Diffusione della propria conoscenza** dei mercati, dell’organizzazione e delle tecnologie;
4. **Guida** del proprio gruppo;
5. Ricerca delle opportunità di sviluppo per le attività di cui è responsabile (“ **piccolo imprenditore**”).

IL CAPO INTERMEDIO

- Sa osservare e sa ascoltare (la porta è sempre aperta)
- Trasmette ottimismo ed entusiasmo
- Impara dai propri errori
- Utilizza il potere di delega
- Favorisce la partecipazione attiva dei collaboratori
- Cura le relazioni esterne al proprio gruppo all'azienda
- Ha un ruolo di riferimento e guida per il collaboratori
- Concorda gli obiettivi personali dei collaboratori
- Controlla costantemente la performance
- Partecipa alla definizione del budget aziendale

Il capo intermedio non è soltanto portatore di competenze tecniche e gestionali, ma anche portatore di un modello di carriera dai tempi lunghi “stay longer in the job”.

Il capo intermedio “sopravvissuto” considera stressante la propria posizione, ma, inaspettatamente, ritiene spesso il suo ruolo più gratificante di quanto non fosse prima della riorganizzazione.

Adottando una metafora militare, si può pensare al “ritorno del capo” come prodotto di un cambiamento nello scenario strategico, che ora sembra privilegiare **la conoscenza approfondita del campo di battaglia, l’intuito, l’agilità di movimento e la capacità di motivare le persone**, dopo un lungo periodo in cui il possesso degli **armamenti tecnicamente più avanzati** era parso l’unico fattore autenticamente decisivo.

(da E.Cazzolino, 2005)

Riuscire nel difficile compito di rimettere i capi intermedi al centro delle nostre organizzazioni, promette però di essere non solo una scelta strategica determinante per il successo a lungo termine delle imprese, ma anche un ottimo affare nel breve termine.

(da M.Rotondi, 2005)