

## Nuove competenze e nuove sfide Il middle management alla prova

di Elvio Pasca

Un middle management disorientato dinnanzi a responsabilità sempre maggiori e a compiti sempre meno definiti. È questo quanto emerso dalla ricerca commissionata da Quadrifor a Doxa sul ruolo del middle management del terziario. A margine dell'evento *La direzione del cambiamento*, dove sono stati presentati i dati, Roberto Savini Zangrandi, Direttore Generale di Quadrifor, ha parlato dal punto d'osservazione privilegiato dell'ente bilaterale che dal 1995 plasma la formazione dei quadri sull'evoluzione dei tempi e del loro mestiere. Un'evoluzione che, negli ultimi anni, ha accelerato verso frontiere inesplorate: "Con la crisi, le posizioni dirigenziali si sono fortemente ridotte, mentre quelle dei quadri hanno retto e poi sono tornate a crescere. La complessità del lavoro, che intanto è aumentata moltissimo, soprattutto per effetto dello 'tsunami tecnologico', è così caduta sulle spalle dei quadri", ha spiegato il DG di Quadrifor.

"Ai quadri viene richiesto di essere non più solo 'cinghia di trasmissione' tra la strategia e l'operatività, ma anche contributori di strategie. C'è sempre la verticalità richiesta dalla funzione specifica, ma devono anche allargare lo sguardo a tutto ciò che interessa l'azienda, agli stakeholder, agli scenari nei quali si inseriranno le scelte che sono chiamati a fare". Senza dubbio un balzo in avanti, ma per ricoprire un ruolo dai contorni che non è sempre facile mettere a fuoco: "I confini sono più fragili rispetto al passato, perché sono più labili i confini dell'azienda stessa. Bisogna essere sempre più veloci ad adattarsi per restare sul mercato, le tecnologie stanno cambiando tutto anche

nel ruolo dei quadri, che quindi hanno bisogno di riposizionarsi sul tema delle competenze".

### Tra Change management e People management

In scenari così mutevoli, Quadrifor vede crescere l'importanza di competenze per il Change management, accanto a quelle specifiche, quanto vaste, della rivoluzione digitale e della Digital economy, dai Big data all'uso dei social per far crescere il business. C'è però bisogno di imparare e rafforzarsi sempre più anche nel People management. "La maggioranza dei quadri gestisce altri collaboratori, il più delle volte direttamente, altre volte attraverso progetti dei quali hanno la responsabilità e questo ormai avviene anche con paradigmi spazio-temporali stravolti dal networking", ha aggiunto Savini Zangrandi. Il rapporto con un collaboratore che non è fisicamente presente, per esempio, implica una lunga serie di nuove competenze: "Non controllando più quando e quanto lavora, devo imparare a dargli obiettivi, a negoziarli e, prima ancora, a capire se e con quali risorse tecniche e umane può raggiungerli. Se poi non si è giovani, prima di apprendere queste cose nuove bisogna 'apprendere a disapprendere' vecchi modelli". Come conoscere gli altri se non si conosce se stessi? I quadri si interrogano allora sul proprio ruolo e su come migliorarsi per interpretarlo nel modo più efficace. "Vogliamo cogliere il senso di ciò che fanno, capire se sono capaci, scoprire i propri punti di forza e le aree di miglioramento e intanto imparare a dialogare, collaborare e costruire consenso. In questi anni, abbiamo visto



Roberto Savini Zangrandi, Direttore Generale di Quadrifor

aumentare la richiesta di formazione su neuroscienze, resilienza, mindfulness, team building e altre soft skill, così come la consapevolezza che oggi la capacità di mettere insieme saperi, di essere gestori e costruttori di conoscenze insieme con gli altri conta più di conoscenze specifiche facilmente reperibili sul mercato", ha spiegato Savini Zangrandi.

### Superare la barriera culturale

I quadri non sono soli, le aziende comprendono la portata delle sfide che stanno affrontando, ma questo non si è ancora tradotto in un adeguato investimento in formazione, soprattutto nelle realtà più piccole, che poi sono le più numerose: tra le 13mila aziende iscritte a Quadrifor, solo 600 hanno più di 20 quadri e oltre il 75% ne hanno meno di 4. "È facile comprendere quanto può essere difficile sottrarre quelle poche risorse al lavoro quotidiano per una settimana di formazione. Credo sia nostro dovere assicurarci che la formazione non solo sia poco costosa in termini assoluti, ma è anche prioritario trovare formule con un impatto negativo minore sulla vita dell'azienda". A monte, però, conclude Savini Zangrandi, c'è un problema di cultura della formazione manageriale: "In Italia è ancora bassissima. Bisogna continuare a fare ricerca e dibattiti, ma a partire già dalle scuole e dall'università. Chi un giorno avrà ruoli di responsabilità deve imparare che la formazione è un investimento per migliorare le persone, per farle vivere e lavorare meglio e quindi per rendere le aziende più competitive".

[www.quadrifor.it](http://www.quadrifor.it)



Roberto Savini Zangrandi (a destra) in occasione dell'evento *La Direzione del cambiamento*