

FUNZIONI/RESPONSABILITÀ E NUOVE SFIDE DEI QUADRI

Middle manager: sempre più in prima linea

Per supportare in maniera efficace questo ampliamento di ruolo una soluzione è l'associazionismo: adesione e partecipazione possono creare un network per la diffusione di esperienze e una rappresentanza della professione

Marco Fadda e Luca Furlano

Marco Fadda lavora dal 2003 in Methodos come consulente nell'area comunicazione e formazione. Si occupa prevalentemente di progetti di change management, di comunicazione interna, di ricerca nell'area della didattica e dell'apprendimento degli adulti, di formazione manageriale.

Luca Furlano, dopo un'esperienza come consulente di comunicazione nel campo degli eventi, entra in Methodos nell'aprile 2008 come consulente nell'area delle relazioni pubbliche e della comunicazione.

La categoria dei quadri (*cadre* in francese, *middle manager* in inglese) è sicuramente la più eterogenea che sia mai esistita all'interno delle organizzazioni italiane, europee e mondiali. Impossibile dare una definizione precisa e univoca del ruolo, difficile cogliere tutte le caratteristiche e sfumature di questo ampio e variegato universo professionale.

Esistono centinaia di diverse tipologie di quadro. Si spazia dai ruoli più tecnici a quelli maggiormente relazionali, dalla gestione logistica alla finanza, passando per la consulenza e l'amministrazione.

Una categoria diversificata e in evoluzione

Possiamo affermare, utilizzando un gioco di parole, che è estremamente difficile "inquadrare i quadri". È la categoria professionale più "sfuggente" e diversificata che esista e, come se non bastasse, quella che si evolve e cambia più rapidamente. Una delle principali motivazioni di

questa "indefinibilità" va ricercata in quella che potremmo chiamare la "genesì storica" del ruolo del quadro. I quadri entrano nella storia delle organizzazioni durante la rivoluzione industriale, nelle imprese nate tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento. Fino agli inizi del XX secolo svolgono

esclusivamente mansioni operative specialistiche: sono dei "professionisti del fare", che operano in diversi campi e che si differenziano dalla massa degli operai per know how e salario. Successivamente, alle mansioni operative si aggiungono quelle di controllo e supervisione del flusso produttivo, e i quadri si trovano su un piano diverso rispetto agli impiegati. Ma è dopo gli anni Settanta, nel cosiddetto periodo post-fordista, che ai quadri iniziano ad essere assegnate reali mansioni manageriali: è la nascita del ruolo di quadro come viene inteso oggi.

Attraverso i diversi periodi storici che hanno segnato l'evoluzione delle organizzazioni pubbliche e private, quello dei quadri è stato il ruolo che si è maggiormente modificato, adattandosi costantemente a esigenze e trend dell'economia e del mercato del lavoro.

I quadri hanno sempre ricoperto posizioni "di mezzo": tra il senior management e la front-line, tra la strategia e la sua implementazione, tra chi comanda e chi esegue, tra la dimensione verticale e orizzontale delle organizzazioni. Queste posizioni intermedie vengono generalmente definite con due metafore egualmente calzanti: la prima è quella del collante che tiene assieme tutti i pezzi, mentre la seconda è quella della molla, che

Figure di quadro più richieste dalle aziende nel 2008 (%)

Figura professionale	Richiesta	Trend
Direttore commerciale Italia	34	▲
Responsabile amministrazione, finanza e controllo	17	▲
Responsabile marketing	14	▲
Responsabile operation	11	▼
Responsabile risorse umane	9	▲
Responsabile commerciale estero	7	=
Responsabile Ict	4	▲
Responsabile comunicazione	2	▼

Il trend: aumento della ricerca di middle manager per la maggior parte delle figure professionali, in imprese grandi medie e piccole dimensioni

* Dati MCS (Management Consulting and Selection), giugno 2008

resiste alle spinte provenienti dall'alto e dal basso assorbendo le scosse e preservando l'equilibrio.

Il quadro si allarga: l'evoluzione delle funzioni di ruolo

Negli ultimi anni alle due funzioni "tradizionali" del ruolo di quadro (il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone) si sono aggiunte altre quattro principali direzioni evolutive che hanno generato un considerevole "ampliamento dei confini" della professione.

Infatti sempre di più i quadri stanno assumendo la funzione chiave di garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, supervisione e coaching, presidio dei meccanismi interni, coinvolgimento e clima interno (vedi box a lato).

Il ruolo dei quadri nei cambiamenti organizzativi

Parlando di cambiamento nelle organizzazioni è dunque importante sottolineare il ruolo chiave che la figura del quadro ha progressivamente assunto in questo ambito. Iniziamo col dire che, per la posizione "di mezzo" che ricoprono all'interno delle organizzazioni, i quadri sono sempre stati le figure maggiormente predisposte ad essere "attuatori" del cambiamento. Senza di loro tutte le strategie elaborate e pianificate dalla dirigenza non potrebbero essere tradotte in termini operativi e quindi in risultati tangibili e concreti.

Utilizzando una metafora anatomica, possiamo affermare che senza l'operato dei quadri sarebbe come se al cambiamento della testa delle organizzazioni non corrispondesse un comportamento coerente del corpo (che continuerebbe a comportarsi come sempre, restando di fatto immutato). Sono infatti i quadri che, grazie al binomio di competenze tecniche e manageriali in loro possesso, danno vita alle strategie attraverso l'organizzazione di processi e risorse.

Questo passaggio dalla teoria alla pratica non è affatto semplice o im-

mediato. Esso comporta infatti una serie di passaggi intermedi, come la valutazione del grado e degli ambiti di applicabilità delle strategie, l'analisi dei punti di forza e di debolezza (*SWOT analysis*), la prioritizzazione logica e temporale dei cambiamenti da attuare, la valutazione della disponibilità delle risorse necessarie (umane, finanziarie e materiali), la valutazione degli impedimenti/ostacoli in essere e molto altro ancora. Utilizzando questa chiave di lettura, il quadro non appare solamente come un esecutore, ma come un attento valutatore delle implicazioni della strategia che può fornire al management preziosi elementi per ricalcolare e migliorare le traiettorie strategiche tracciate.

Osservatori e promotori del cambiamento

Negli ultimi anni, al ruolo già complesso di "attuatori" delle strategie, i quadri hanno aggiunto due ruoli altrettanto importanti: quello di "osservatori" e quello di "promotori" del cambiamento.

Essendo a stretto contatto con la dimensione operativa e più concreta dell'azienda, il quadro gode infatti di una posizione osservativa privilegiata, che gli consente di identificare quasi in tempo reale i cambiamenti in atto sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Come "osservatori" i quadri riportano al management i risultati delle proprie attività di monitoraggio e in alcuni casi essi rappresentano anche le prime "forze di reazione" che un'organizzazione può attivare per contrastare un cambiamento poco gradito (questo è ad esempio il caso delle crisi durante le quali si necessita di interventi concreti, visibili, tempestivi ed efficaci).

In termini di "promozione" del cambiamento, il middle management può agire principalmente in due direzioni: quella *top-down*, attraverso cui traduce in termini operativi i cambiamenti strategici e di business programmati a livello dirigenziale, e quella *bottom-up*,

LE FUNZIONI CHIAVE DEI QUADRI

■ **Diffusione della cultura aziendale:** il quadro funge da esempio lavorando, relazionandosi con gli altri e comportandosi in maniera coerente con i valori della filosofia dell'azienda/organizzazione. Oltre ad aderire ai "fondamenti" (mission, vision, valori/principi guida), il quadro ne diventa un diffusore attivo, trasmettendoli a colleghi e collaboratori.

■ **Supervisione e coaching:** il quadro si occupa di guidare e coordinare i collaboratori, di motivarli e incentivarli costantemente e di ottimizzare le loro performance. La sua funzione è anche quella di trasferire in maniera efficace know how e competenze e di supportare, dove possibile, i collaboratori nel loro percorso di sviluppo professionale. Centrali sono infine la funzione di collegamento "tangibile" con la sfera dirigenziale.

■ **Presidio dei meccanismi interni:** il quadro è garante e promotore dell'*execution* (la capacità di far bene le cose nei tempi stabiliti), conosce le procedure interne e si impegna costantemente per migliorarle, implementarle e renderle più efficaci. Fondamentale è quindi la funzione di monitoraggio costante dell'operatività, di misurazione, valutazione dei risultati e di *reporting* verso l'alto.

■ **Coinvolgimento e clima interno:** il quadro osserva e ascolta il clima dell'organizzazione, ne registra i cambiamenti, si impegna per mantenerlo nelle migliori condizioni possibili e facilita la creazione di "comunità" interne.

attraverso cui può cambiare il modo di operare dell'organizzazione introducendo innovazioni e migliorie nei processi e stimolando i propri colleghi e collaboratori ad essere propositivi e proattivi (mettendo in pratica il cosiddetto *empowerment*).

Oltre a promuovere il cambiamento i quadri devono naturalmente essere in grado di governarlo, e se necessario arginarlo, per fare in modo che non produca effetti indesiderati all'interno dell'organizzazione. ►

L'associazionismo per far crescere la professione quadro

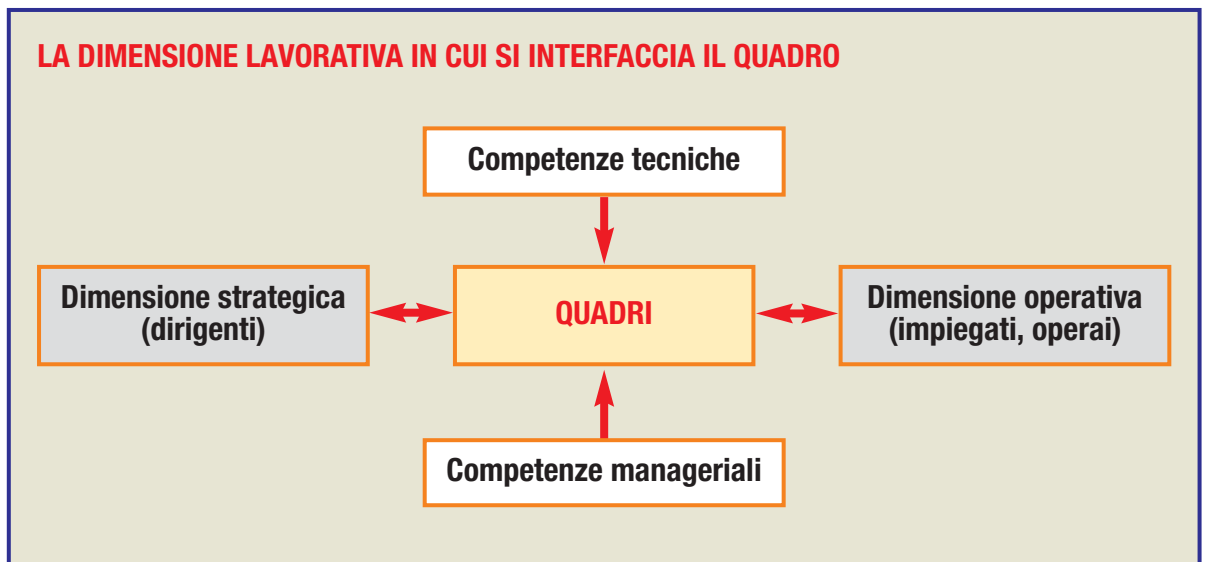
Affrontare le sfide del futuro e inserirsi al meglio nelle importanti funzioni e nei ruoli che sempre più sono chiamati a ricoprire significa oggi per i quadri non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche coltivare e approfondire le cosiddette dimensioni trasversali della professione: comunicazione, leadership, teambuilding e teamworking, negoziazione e capacità di innovazione. All'interno di un contesto competitivo costantemente crescente, e in uno

re il rendimento economico delle idee e delle soluzioni realizzate, facendo cose nuove meglio di prima e a minor costo.

Una cultura aziendale che valorizzi il middle management

Per assecondare e supportare in maniera efficace il necessario "ampliamento dei confini professionali", è necessario che quindi i quadri si organizzino per la creazione, la diffusione e la comprensione a tutti i livelli di una moderna cultura manageriale. Una cultura che, forte del riconoscimento del valore creato dai ruoli di middle management, cresca ponendo sempre al centro l'attenzione all'ampliamento e all'aggiorna-

nizzazioni lo sviluppo della cultura manageriale, aggregare e condividere know how e strumenti e sostenere e promuovere iniziative di formazione più efficaci e spendibili. Attraverso l'adesione e la partecipazione attiva all'associazionismo i quadri possono dunque perseguire e ottenere due obiettivi di fondamentale importanza: la creazione di un network per la diffusione di esperienze e conoscenze e l'ottenimento di un'adeguata rappresentanza della professione. Oltre a tutto questo, l'associazionismo può raggiungere tre traguardi ancora più importanti: l'affermazione e il miglioramento della reputazione professionale, la costituzione di una "voce collettiva"



scenario critico che, almeno nei prossimi mesi, renderà ancora più complessa la partita, è infatti fondamentale che i quadri esprimano e generino energia dirompente di cambiamento. In poche parole, che diventino dei veri e propri "innovatori" attraverso la creatività: consiste nel pensare a soluzioni nuove per il miglioramento continuo dell'organizzazione e nello sviluppare idee innovative rispetto a modalità e approcci abituali. Attraverso la realizzazione: consiste nel coniugare le idee creative con i processi operativi, realizzati e di gestione dell'organizzazione (e se necessario nel modificarli), trasformando un'intuizione brillante in una soluzione efficace. Attraverso la profittabilità: consiste nell'ottimizza-

mento delle competenze, alla capacità di lettura e interpretazione del contesto e a una sempre maggiore *responsivity*, la capacità cioè di utilizzare al meglio competenze ed esperienza per rispondere al meglio e tempestivamente alle sfide cui si è chiamati.

Portare avanti questo percorso è fondamentale, ed è responsabilità di tutti. Ma non è semplice, soprattutto se gli approcci sono isolati, sporadici, confusi.

La soluzione efficace è nell'associazionismo. Attraverso l'associazionismo è possibile riscoprire e valorizzare forme di omogeneità di interessi (anche in un mondo così eterogeneo come quello dei quadri), introdurre e promuovere nelle orga-

che sia riconosciuta come autorevole dagli interlocutori e dagli attori sociali e l'affermazione dal punto di vista "istituzionale" (soprattutto nel mondo delle piccole e medie organizzazioni pubbliche e private).

Attraverso l'associazionismo i quadri potranno innanzitutto avere una rappresentanza e un riconoscimento adeguati all'importanza che ricoprono nelle organizzazioni, potranno ottenere un rafforzamento della propria identità interna e soprattutto affermare una "leadership sociale" tesa a raggiungere l'opinione pubblica e a offrire un importante contributo allo sviluppo del dibattito economico e politico e allo sviluppo delle organizzazioni e del sistema Paese. ■