

Ci fa piacere diffondere la Tesi della Dottoressa Roberta Eramo alla cui realizzazione hanno collaborato Alte Professionalita UIL e a cui abbiamo fornito la conoscenza e l'esperienza progettuale della nostra Associazione

**Università degli Studi di Roma "La Sapienza"
Facoltà di
Scienze della Comunicazione
Corso di laurea triennale in Scienze della Comunicazione
pubblica e organizzativa**

L'evoluzione del ruolo del Quadro: un'identità da ridefinire



**Tesi di
Roberta Eramo
Anno Accademico 2003/2004**

INDICE

Introduzione	5
<u>PARTE PRIMA- La Teoria e la Storia</u>	
1. Definizioni a confronto	9
2. Il ruolo tradizionale del Quadro e le premesse per la sua evoluzione	15
2.1. Anni '50 e '60 : da operai a capi	15
2.2. Anni '70 e '80 : crisi di ruolo	17
3. L'evoluzione del contesto	25
3.1. Fattori che rivoluzionano l'impresa	25
3.2. Vecchi modelli d'impresa	29
3.3. Nuovi modelli d'impresa: l'impresa rete	30
4. Il mercato del lavoro	33
4.1. La nascita dei Quadri	33
4.2. Dal mercato del lavoro interno a quello esterno	37
4.3. Le relazioni industriali	38
5. La Società della Conoscenza	41
5.1. Caratteristiche della Conoscenza	42
5.2. Quattro modalità di conversione di conoscenza	43
5.3. I Knowledge workers	45
6. Il ruolo dei nuovi Quadri	49
6.1. Il coach	49
6.2. Il project leader	51

6.3. Il modello “middle-up-down”	53
7. Formazione e sviluppo	57
7.1. Orientamento generale	57
7.2. Tipi di formazione	59
7.3. Dalla carriera verticale allo sviluppo professionale	60
7.4. Le metacompetenze	61

PARTE SECONDA Una Ricerca sul campo

1. Alcuni dati statistici	67
2. Oggetto della ricerca	71
2.1. Il problema e le ipotesi	72
2.2. Le Aree problematiche	72
2.3. La metodologia	73
3. I Soggetti	75
4. La parola ai Quadri	77
5. Risultati	101
5.1. Il Quadro è un Knowledge worker?	101
5.2. Le Competenze Relazionali	103
5.3. Sistemi professionali e certificazione delle competenze	107
6. Altri temi trattati	111
6.1. “L’emarginazione” dei Quadri 45-50enni	111
6.2. La persistenza del vecchio modello “meccanico”	113
7. Uno strumento di valorizzazione per i Quadri	115
8. Conclusioni	125
9. Le interviste complete	127
Indicazioni bibliografiche	179

“L'unico uomo che possa dirsi educato è colui che ha imparato ad adattarsi e a mutare, che sa che nessuna conoscenza costituisce una base di certezza. La disponibilità al mutamento, la fiducia nel processo piuttosto che nella conoscenza statica, costituisce l'unica meta sensata dell'educazione nel mondo moderno.”

C. Rogers “Libertà nell'apprendimento”

INTRODUZIONE

Questo lavoro si pone l'obiettivo di individuare le caratteristiche professionali principali dei Quadri quando diventano Knowledge workers all'interno delle proprie organizzazioni.

L'universo aziendale sta attraversando una fase caratterizzata da trasformazioni molto rapide e la chiave del successo risiede nel saper cambiare opinioni, sistemi e comportamenti *radicati* all'interno dell'organizzazione.

L'impatto del cambiamento si fa sentire soprattutto al livello del management intermedio essenzialmente per due motivi strettamente connessi: primo perché spesso "snellire" le organizzazioni equivale a eliminare i livelli intermedi; secondo perché ai Quadri aziendali si chiede di rimettere in discussione il proprio ruolo e rivestire funzioni di coaching e di facilitazione.

Per i Quadri che puntano sulla formazione continua e sullo sviluppo delle competenze, la prospettiva futura non è quella di uscire dal business ma anzi quella di svolgere un ruolo decisivo nel processo di creazione di conoscenza organizzativa.

Secondo il modello "middle-up-down" di Nonaka e Takeuchi la funzione del Quadro è quella di fare da ponte fra gli ideali di *vision* del vertice e la realtà spesso caotica del personale della line, attraverso la creazione di concetti di business e di prodotto di "medio raggio". Non sono più i controllori della forza lavoro, stanno diventando dei Knowledge workers o professionisti d'azienda, figure ad alto livello di formazione e di qualificazione per i quali la

conoscenza diviene la componente centrale del valore. I knowledge workers non “subiscono” il cambiamento, bensì lo “guidano”.

Il lavoro è diviso in due parti; nella prima viene analizzato il contesto (passato e presente) in cui il Quadro opera, e l'evoluzione del suo ruolo. Nella seconda parte la parola è passata direttamente ai Quadri, il tema è stato qui affrontato dal loro punto di vista.

Ringraziamenti

Nello sviluppo della ricerca ho beneficiato dell'interazione e della discussione con professionisti ed esperti dell'argomento. In particolare desidero ringraziare il Presidente della Confederazione italiana Quadri/Uil Romeo Scarpari e il Dott. Massimo Pacetti per le osservazioni, gli stimoli e i suggerimenti.

Un ringraziamento particolare va a: Attilio Scarponi, Giuseppe Fabio Gozzo, Mario Gasperini, Pietro Zocconali, Flavio D'Urbano, Ivano Billi e Massimo Mattei, per la loro disponibilità e il tempo concesso alle interviste, elemento indispensabile per lo sviluppo di questo lavoro. Sono sinceramente grata alla prof.ssa Patrizia Cinti per avermi seguito con tanto impegno e costanza.

PARTE PRIMA

LA TEORIA E LA STORIA

1. DEFINIZIONI A CONFRONTO

M. Lelli e M. Giannini in uno scritto del 1984¹, nel bel mezzo del movimento collettivo per il riconoscimento giuridico dei Quadri, in un periodo in cui il tema dei Quadri “è entrato nelle prime e nelle ultime pagine dei quotidiani e dei settimanali”, affermano che “l’assunzione della parola “Quadro” nel mondo dei mezzi di comunicazione di massa sembra aver fatto perdere di vista anche un minimo accordo sul significato: e così di queste nuove categorie si riesce a parlare solo in negativo, non sono operai, non appartengono al management (top o no), ma nessuno riesce a dire chi o cosa siano.”

I due studiosi criticano “ i tanti studi sulla evoluzione delle retribuzioni non operaie, tanti articoli sulla collocazione politica delle associazioni dei capi [...] le indagini sui cambiamenti dentro le fabbriche [...] o sulla distribuzione dell’autorità e del sapere, sul fare e pensare le qualifiche, ma ogni volta da punti di osservazione diversi, da una classe che non è mai la stessa e che nessuno si preoccupa di definire. Nella fretta di compilare tabelle, di rispondere o a commesse aziendali o a esigenze politiche più o meno dichiarate si è saltato il momento della riflessione teorica.[...] Forse c’è stato un eccesso di difesa dei propri modelli, forse c’è stata paura, forse come sempre di una rivoluzione si accorgono solo gli storici che ne parlano tanti anni dopo.”

¹ Lelli M., Giannini M. “I Quadri nella divisione del lavoro. La riflessione sociologica.” in *Sociologia del lavoro* n. 22, 1984

Ma la formulazione di tipologie è resa difficile da almeno *tre fattori*² :

- Il Quadro presenta *caratteristiche sociali e culturali eterogenee*
- E' incerto il *confine* di responsabilità (qual è il confine tra capo intermedio e manager?) e quello tecnico (controllo tecnico e gestionale)³
- Il *contesto specifico*. "Le condizioni dei Quadri sono profondamente diverse a seconda del *tipo di imprese* in cui operano [...] Vi è una stretta relazione tra tipo di impresa definito soprattutto dal modello di direzione strategica adottato, e condizioni dei Quadri definite dal livello di reddito, dalla mobilità, dallo status aziendale, dal contenuto della mansione. Inoltre va ricordata l'influenza che esercita sulla condizione dei Quadri il grado di sviluppo dell'automazione (informatica)"⁴

A ciò bisogna aggiungere le profonde e continue *trasformazioni dello scenario economico, organizzativo e sociale*, in cui il Quadro stesso quotidianamente opera: il Quadro deve assumersi la responsabilità di giocare il proprio ruolo in termini sempre nuovi.

La Giannini(1984) evidenzia come la definizione di Quadro cambi anche "a seconda del *soggetto sociale*, sindacato o impresa, che cerca di comprendere o esplicitare questo ruolo lavorativo e le caratteristiche di coloro che lo ricoprono".

- per l'*azienda*, il Quadro svolge funzioni di coordinamento e responsabilità di tipo gerarchico o

² Giannini M. "I Quadri: un profilo in formazione e una ricerca difficile. Dodici indagini empiriche e un questionario redazionale" in *Sociologia del lavoro* n. 22, 1984

³ Rouvery L. "I nuovi capi intermedi" in Butera F. *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*. F. Angeli, Milano, 1989.

⁴ Invernizzi E. "Organizzazione del lavoro e mobilitazione sociale dei Quadri" in *Studi organizzativi* n. 2, 1982 pp. 31-32

professionale. Tre sono le sue caratteristiche principali: “1.La gestione degli uomini; 2.La capacità tecnico professionale; 3.La capacità di interpretazione attiva, di diffusione verso il basso e di realizzazione degli obiettivi aziendali.”

- per i *sindacati (confederali)*, i requisiti del Quadro sono: “1.La responsabilità del governo; 2.L’alta professionalità; 3.La capacità di coordinamento dal lavoro.”
- per le *associazioni e le forme di sindacalismo atipico* i Quadri sono coloro che esplicano il loro lavoro con mansioni di responsabilità in rappresentanza dell’azienda, impresa o ente, e/o mansioni di rilevanti caratteristiche professionali.⁵

Spesso la stessa “etichetta” quindi, corrisponde a realtà profondamente diverse ed i criteri usati per costruirla non sempre reggono il confronto con il tempo.

Le definizioni di “Quadro” risultano poco omogenee ed eccessivamente astratte, questo dato conferma l’elevata eterogeneità di questa figura professionale.

E’ significativo che

“..lo stesso management aziendale, a proposito interpellato, si trovi anch’esso in difficoltà nel definire questa categoria di collaboratori, anche se emerge la tendenza di escludere i capi di più basso livello (capi squadra e capi turno)”⁶

Anche la Giannini osserva che le definizioni aziendali di Quadro pur essendo molto eterogenee convergono su un punto “non sono considerati Quadri, i capi e i tecnici di basso livello, vale a dire la quota più consistente che invece ritroviamo nelle ricerche condotte nell’ottica sindacale.”

⁵ Giannini M. op. cit.

⁶ Cascioli A. “Realtà e aspettative dei Quadri nell’industria italiana” in *Studi organizzativi* XVII, nn. 2-3, 1986 p. 143.

Qualcuno arriva paradossalmente ad affermare: “ E se i Quadri non esistessero, vista la difficoltà di trovare per loro una definizione?”(J.M. Saussois, 1984)

“Nella figura aziendale di “Quadro” può essere compreso chi svolge funzioni di coordinamento e controllo dell’attività di altri lavoratori o chi svolge un’attività professionale con elevati contenuti tecnico-specialistici.”⁷

Alcuni studiosi discriminano i “capi” dai “Quadri”, definendo il ruolo dei primi di supervisore (manageriale) e dei secondi di professionalità (professionals) .

Invernizzi⁸ negli anni ’80 definiva almeno due categorie di Quadri, ben distinte e differenziate per ruolo e condizioni lavorative :

- Capi intermedi hanno funzione di controllo della forza lavoro
- Professionali o Tecnici hanno funzione di progettazione, innovazione, gestione e manutenzione di mezzi della produzione di beni o servizi, la quale richiede l’impiego di una consistente competenza tecnica.

Si tratta di due posizioni idealtipiche – nel senso che difficilmente si presentano allo stato puro- alle quali abbiamo per comodità dato un nome. Più spesso si danno combinazioni delle due funzioni: la prevalenza della prima sulla seconda o della seconda sulla prima sarà sufficiente comunque a caratterizzare i Quadri rispettivamente come capi o come professionali o tecnici.

Accornero⁹ definisce i Quadri intermedi delle figure miste, che possono mescolarsi e sovrapporsi parzialmente agli impiegati e ai manager. Distingue tre figure di Quadri :

⁷Ibidem p. 145.

⁸ Invernizzi E. op. cit.

1) I *capi*, la maggioranza, – capi-squadra, capi-turno, capi-reparto, capi-officina – che rientra tra gli impiegati tecnici.

L'impresa affida loro compiti di assistenza, coordinamento e sorveglianza mediante forme di delega che possono trasformarli in organizzatori esperti ma anche in capetti dispotici. Gestiscono tuttora il processo di produzione quotidiano sebbene l'importanza del loro ruolo sia oggi erosa dalla tendenza delle imprese ad accorciare le catene gerarchiche e a responsabilizzare direttamente gruppi di lavoro e singoli lavoratori.

2) I *tecnici* di produzione in senso stretto o che operano in aree comunque collegate alla produzione (progettazione, tempistica, logistica, comunicazioni, formazione, ambiente, energia, approvvigionamenti ecc.). Essi incidono meno direttamente dei capi sull'organizzazione e sulla gestione del personale. Tuttavia Gallino ricorda che coloro i quali "concepiscono, progettano, innovano mezzi di produzione e beni di consumo" sono anch'essi artefici di un sistema di controllo tecnico-sociale "estremamente coercitivo e rigido".

3) I *professional*, lo strato più sottile, sono veri professionisti collocati in azienda per trattare reti informative, architetture di sistemi, ingegneria del software oppure svolgere funzioni di consulenza non esternalizzate perché ritenute strategiche in campi quali l'innovazione, la ricerca, il marketing e la finanza. Taluni professional possono quindi essere inquadrati nel "middle management", e altri possono emulare l'imprenditore (come documentano M. L. Bianco e A. Luciano)."

Ma queste definizioni stanno diventando obsolete, come vedremo, obiettivo di questo lavoro è proprio quello di dimostrare come le vecchie etichette e le classificazioni che le hanno supportate non sono più così attendibili.

⁹ Accornero A. "Il mondo della produzione", il Mulino, Bologna, 1994 p. 165.

I nuovi Quadri sono rappresentati proprio dalla categoria dei *professional*, non più “strato sottile”, composta da figure esperte che operano in team, con compiti sia tecnici sia manageriali.

2. IL RUOLO TRADIZIONALE DEL CAPO INTERMEDIO E LE PREMESSE PER LA SUA EVOLUZIONE

Per conoscere la realtà occorre conoscere la storia perché il passato condiziona il presente , agisce nella nostra memoria e nella nostra vita, credo per questo che un excursus storico sul ruolo del Quadro sia fondamentale per poter sviluppare ipotesi sul futuro di questa categoria di professionisti.

Per la ricostruzione storica è stata utile una ricerca sul cambiamento del ruolo del Middle Management europeo¹

Le interviste rappresentano “un’eloquente testimonianza di un periodo storico”.

2.1. Anni '50 e '60 : da operai a capi

Sono gli anni del boom economico , un’ epoca di “crescita e di benessere simboleggiata dalla catena di montaggio delle automobili fabbricate in serie”²

Il modello taylor-fordista infatti, ha raggiunto il culmine del successo e la “mass production” detta le regole del lavoro. Il principio è accrescere l’efficienza e la produttività, il metodo è la divisione tecnica del lavoro, le operazioni devono essere scomposte e spezzettate per “ridurre in qualsiasi lavoro il bisogno di abilità dell’operaio : la grande massa dei nostri addetti , viene da noi senza abilitazione alcuna” spiega lo stesso Ford.³

Questa è l’impresa che Invernizzi -utilizzando le indicazioni di Gallino e di Touraine⁴ - definisce di tipo *burocratica-amministrativa*,

¹ condotta dall’European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions , in Italia a cura di Anna Rita Calabrò, Giuseppe Della Rocca e Claudio Foglia (1989)

² Accornero A. op. cit. p. 319

³ Ibidem pag. 110, 111

⁴ Gallino ha descritto quattro tipi di aziende nelle quali operano differenti tipi di Quadri: 1.tradizionale (capi di mestiere), 2.burocratica (buoni

un tipo di organizzazione funzionale caratterizzata da un grado di divisione del lavoro elevato e dalla meccanizzazione delle attività a partire da quelle “più manuali e parcellizzate”.

L' operaio ,quindi, è una figura senza mestiere, non svolge un ruolo ma una semplice mansione: prescritta, parcellizzata, a bassa discrezionalità e poco professionalizzata.

I capi intermedi che nel modello pre-tayloristico (*tradizionale-recessiva*) svolgevano mansioni “vicine al mestiere”, quindi relativamente consistenti – essendo limitato il quadro di divisione del lavoro – ora “vedono ridursi il loro ruolo a garante del regolare funzionamento del flusso produttivo con attività prevalentemente di controllo”.

I Quadri solitamente sono ex operai premiati per l'identificazione dimostrata nei confronti degli interessi e degli obiettivi dell'azienda di appartenenza. Il loro compito è quello di rispettare il programma produttivo organizzando le risorse tecniche e quelle umane, far lavorare gli operai, mantenere basso il livello di assenteismo, evitare la conflittualità.

Per gli operai che mostrano le qualità richieste per assumere ruoli di comando intermedio, gli “operai obbedienti”, che hanno “voglia di lavorare” e lavorano “con soddisfazione”, le carriere sono veloci.

esecutori), 3.processiva (capi autonomi), 4.adattiva (capi in continua maturazione).

Touraine ha descritto le ormai famose tre fasi A, B e C delle tecnologie (caratteristiche del macchinario) riflesse nelle funzioni del capo: 1. FASE A *macchine polivalenti* ,organizzazione del lavoro pre-tayloristica: il capo dispone di una larga sfera di iniziative è “vicino agli operai perché non organizza il lavoro in nome di principi astratti posti da un ufficio metodi, ma pensando alle abitudini di lavoro degli operai che dirige”; 2.FASE B *macchine monouso*, organizzazione del lavoro tayloristica, il capo diventa organizzatore e tecnico, la catena di montaggio lascia margini ristretti all'azione del capo che si allontana dagli operai; 3.FASE C *macchine transfer* che preludono alle tecnologie informatiche, il capo viene liberato da un certo numero di funzioni tecniche e di formalità amministrative, e ciò dovrebbe farlo diventare “l'organizzatore di un insieme di posti di lavoro e di operai” inoltre deve “facilitare le comunicazioni tra tutti i lavoratori dell'impresa”.

Il ruolo del capo intermedio è innanzitutto un *ruolo gerarchico*, il suo compito principale è quello di far eseguire attività predeterminate solitamente ripetitive. Il suo strumento di controllo è il *cottimo*, strumento attraverso il quale gestire il tempo e la quantità di lavoro degli operai.

Un operaio della Fiat di Rivalta racconta “ certo i primi tempi mica era facile fare il capo di operai molto più anziani di me. Un buon capo deve trasmettere quella sicurezza, quella capacità di comandare, di essere ascoltato, di essere seguito che non sempre riuscivo a trasmettere: avevo 21 anni e mi mancava tutta quella esperienza che loro avevano” (caporeparto).

Ancora un caporeparto intervistato dichiara “ avevo 24 anni e più di cento, centoventi operai sotto di me; ma erano altri tempi, allora l'autorità del capo era molto più riconosciuta. Una volta bastava dire : “ fai questo !” e la gente obbediva, credeva a quello che diceva il capo. Adesso le persone sono cambiate, i giovani sono più svegli, più intelligenti : non basta dare un ordine, bisogna essere precisi, essere corretti...”⁵

2.1. Anni '70 e '80 : crisi di ruolo

Negli anni '70 il modello taylor-fordista entra in crisi, quelli che in un periodo di stabilità erano i suoi punti forti diventano in un momento di incertezze e turbolenze del mercato (come la crisi petrolifera del '73) i suoi punti deboli: - lavoro parcellizzato, prescritto(mansione); - prodotti standardizzati; -organizzazioni burocratizzate; -sistema di controllo gerarchico; -sistemi gestionali burocratici e centralizzati.

⁵ Interviste tratte da Calabrò A. R. , Della Rocca G. “Quale gerarchia? Capi ed esperti alla ricerca del proprio ruolo nei sistemi tecnologici integrati.” in Studi organizzativi XXIII n. 2, 1991

La parola d'ordine è ora flessibilità , ma il passaggio dal vecchio modello rigido e razionale a quello post-fordista non sarà rapido ed indolore.

La rivoluzione di questi anni è definita in base a due variabili:

1.nuove *scelte organizzative*

2.introduzione delle *nuove tecnologie dell'automazione (informatiche)*,che velocizzano il cambiamento in atto.

Nel prossimo capitolo affronteremo più dettagliatamente questa tematica.

In questa fase di passaggio attraversata da squilibri organizzativi, i capi che prima si definivano “sempre e comunque dalla parte dell'azienda” sembrano avvicinarsi di più agli operai . Si lamentano delle nuove macchine che spesso hanno problemi tecnici, non siamo ancora in una fabbrica totalmente automatizzata ma a *tecnologia mista*, mancano ancora il tecnologo di linea, il tecnologo specialista e il conduttore, figure che, come vedremo, nasceranno sul finire degli anni '80.

“Prima se la produzione era di mille pezzi ero io che dovevo fare in modo che i miei operai facessero mille pezzi. Adesso è la macchina che li deve fare e io con chi me la prendo se non li fa? Così invece di seguire la squadra, risolvere i problemi degli operai, dialogare con loro sono qui a guardare la macchina, a spostare la gente da una parte all'altra, a caricare i pezzi anche io se occorre” (caporeparto)

I Quadri vivono con *disagio* i primi cambiamenti: oscillano tra la ricerca di continuità con il ruolo tradizionale e tentativi di adattamento all'innovazione.

L'abolizione o la perdita di significato del cottimo, la perdita di autorità, il controllo delle macchine piuttosto che degli uomini crea un contesto in cui i capi intermedi sembrano subire l'innovazione anziché guidarla e promuoverla.

Molti Quadri hanno *difficoltà* a svolgere un ruolo in cui è richiesta una maggiore capacità di giudizio e di selezione, sono individui che per anni hanno lavorato in organizzazioni tradizionali basate sulla centralizzazione delle decisioni, sulla semplificazione del lavoro , sulla gerarchia.

“L’immagine che si ricava da alcune interviste in unità di produzione in cui i capi hanno avuto la loro principale “esperienza” entro modelli di coordinamento tradizionali è quella del *capo intermedio in crisi*. Più che il capo conduttore tecnico dei suoi collaboratori in grado di gestire le informazioni, di negoziare con altri enti e funzioni le proprie decisioni per il controllo del processo produttivo, troviamo spesso individui che vedono l’innovazione come una minaccia alla propria posizione. Si tratta in generale di persone con una età media elevata, poco scolarizzati ed ex operai, per cui la posizione dei capi viene vissuta come il punto terminale della carriera (...) l’innovazione è più subita che accettata e governata.”⁶

“Nel passaggio dall’organizzazione del lavoro tradizionale a quella automatica, la figura del capo è molto cambiata...All’inizio del turno il caposquadra sistemava l’operaio ai suoi attrezzi e non aveva più problemi... diciamo che faceva ancora il capo: una volta posizionato i suoi operai lui faceva il capo”

I capi che hanno più difficoltà a “cambiare” insieme all’organizzazione sono quelli che avevano un ruolo legittimato dalla gerarchia anziché dalla professionalità.

Le funzioni di coordinamento e controllo e quelle più tecnico-specialistiche tendono a comprendersi tutte nel nuovo ruolo del Quadro.

Nei nuovi processi produttivi automatizzati il Quadro che ha responsabilità di supervisione e controllo nel momento in cui insorgono delle *varianze* deve ricorrere anche alle sue capacità professionali, così come il professional che solitamente non ha responsabilità di controllo dovrà essere un Quadro “di fatto” sia per risolvere varianze sia nella programmazione delle macchine.

⁶ Della Rocca G. “I quadri tra lealtà, defezione, protesta. Un’analisi del ruolo e del mercato del management intermedio” in *Studi organizzativi* n. 2, 1991, p. 22

Calabrò e Della Rocca⁷ parlando dell'introduzione dell'automazione (alla Fiat Auto Spa) distinguono due fasi principali:

-integrazione per singoli impianti.

-integrazione tra più impianti che lavorano per un out-put definito.

La prima fase, negli anni Settanta inizio anni Ottanta, rappresenta un primo passo verso il modello integrato corrisponde all'automazione sostitutiva di lavoro. Il protagonista di questa fase è l'operaio che abbandona le vesti di forza-lavoro manuale per divenire un *conduttore* addetto ad una linea di produzione con compiti di controllo/regolazione della linea stessa, deve svolgere diverse attività di fabbricazione, di qualità e manutenzione. La nuova tecnologia quindi qualifica i contenuti del lavoro operaio.

Nella seconda fase, a partire dagli anni Ottanta, l'integrazione avviene a livello di tutto il processo. Il protagonista ora è il Quadro, nasce una nuova figura di Quadro intermedio ad alta specializzazione: il *Tecnologo di linea*.

Il tecnologo definisce i cicli di manutenzione, programma gli interventi, ma soprattutto coordina il "*team tecnologico*", un gruppo interfunzionale che si struttura ad hoc per specifici problemi di ordine tecnico in cui operano aree di competenza differenti. Il tecnologo costituisce il ruolo chiave che dà ulteriore stabilità e sicurezza alle attività della linea gerarchica attraverso il controllo tecnico degli impianti

Nei processi integrati l'elemento più importante è il coordinamento tra tutti i livelli e spesso lo schema gerarchico tipico del vecchio modello non è più così rilevante, i capi intermedi possiedono spesso le stesse informazioni degli operai sulla produzione, è cambiata, come fa notare Rouvery, anche la forma e la circolazione delle informazioni.

Ma l'informatizzazione permette interventi di regolazione e controllo in tempo reale nei processi di lavoro.

Il capo intermedio non deve più controllare se l'operaio lavora ma dovrà controllare l'integrazione tra il sottosistema in cui opera e tutti

⁷ Calabrò A. R., Della Rocca G. op. cit.

i sottosistemi coordinati con esso, nonché il suo sistema sovraordinato.⁸

La parola d'ordine diventa *collaborazione*.

“Prima un capo doveva stare addosso all'operaio per fargli fare mille pezzi, adesso tutti devono collaborare perché la macchina sia perfettamente efficiente e faccia i mille pezzi” (tecnologo, ex operaio)

“..oggi, nella realtà delle fabbriche automatizzate, ci vuole autorevolezza, l'autorità non serve a niente...qua si deve collaborare, sennò i motori non escono!”(caposquadra anziano).

“Con la vecchia tecnologia compito del caposquadra era quello di organizzare le persone che dovevano produrre (...) l'operaio messo su quella macchina doveva produrre mille pezzi e se alla fine della giornata lui non li aveva fatti doveva giustificare questa cosa in qualche modo. Il caposquadra doveva controllare in continuazione che gli operai non combinassero guai, che non si accumulassero scarti, riparazioni...Adesso con queste nuove macchine che fanno tutto loro., ognuno deve conoscere la macchina e saper intervenire al minimo segnale...” (tecnologo)

Con la *terziarizzazione* dell'economia e conseguente diffusione quantitativa di attività di servizio, non ci sono più prodotti e servizi indifferenziati, il cliente deve essere servito in modo personale e diretto. Questa esigenza di personalizzazione e non standardizzazione promuove anche nuovi processi di lavoro basati meno sulle procedure e più sulla discrezionalità operativa del personale, in grado di operare anche a stretto contatto con il cliente

Il controllo quindi non avviene più tramite standardizzazione del prodotto e delle procedure operative bensì attraverso la standardizzazione e classificazione delle competenze, cresce così l'importanza di forme di coordinamento intermedio di tipo specialistico.

⁸ Rouvery L. op. cit. p. 372-373.

Nuovi assetti organizzative, quindi, basati su coordinamento e controllo per obiettivi e risultati piuttosto che sulle mansioni e le procedure. Tra middle management e Top management si attiva un processo di verifica e di contrattazione sugli obiettivi e sui modi per raggiungerlo (De Maio e altri, '82).

Ma ogni contesto organizzativo poi sviluppa caratteristiche peculiari ed anche la figura del Quadro assume ruoli diversi .

Della Rocca ad esempio individua tre modelli-tipologie (degli anni '80) di organizzazioni che definisce utilizzando la terminologia di Mintzberg:

- “*burocrazia meccanica*”
- “*burocrazia professionale*”
- “*modello divisionalizzato*”

Il primo è un modello centralizzato, con una elevata divisione funzionale delle attività di servizio (manutenzione, ingegneria, progettazione, ecc.) separate dalla produzione.

Il secondo è un tipo di organizzazione che si basa sulla specializzazione delle capacità professionali, le decisioni sono più distribuite, la divisione funzionale e la stessa struttura gerarchica sono minori. Il controllo avviene non per mezzo delle procedure ma attraverso le competenze.

Il terzo modello descrive un'organizzazione suddivisa in sottunità autonome che consente una libertà d'azione ai loro responsabili entro certi standard procedurali e in un contesto di strategie e di politiche del personale definito dalla holding. I Quadri intermedi sono dei professionisti e tecnici specializzati che però risentono della cultura gerarchica dell'impresa di cui fanno parte, e devono interagire con i vincoli procedurali e di distribuzione delle risorse posti al loro operare dalle altre funzioni della stessa.(cit.)

Gli sviluppi degli anni '80 hanno posto le basi per la grande rivoluzione che porterà alla nascita delle organizzazioni reticolari (*impresa rete*) negli anni '90, che diventeranno il modello organizzativo di riferimento per le imprese italiane. Questa evoluzione viene descritta nel prossimo capitolo.

Di seguito viene riportata una tabella che riassume gli argomenti trattati in questo capitolo.

Tabella n. 1. In sintesi

come percepisce/ reagisce a	capo tradizionale	nuove figure intermedie
disfunzioni	occorre un quadro di riferimento predefinito che preveda gli eventi	identifica problemi da risolvere, gestisce le variazioni
cambiamento	lo evita, preferisce la stabilità	lo accetta
identificazione	con l'azienda in quanto tale	con il lavoro, con la professione
flusso informazioni	rispetto regole e ordini	fornitore di feed-back
grado di legittimità	status posizionale nella gerarchia aziendale	conoscenze ed esperienze
relazioni con l'operaio	rapporto gestionale in funzione degli obiettivi produttivi	problemi di crescita e di sviluppo del conduttore stesso
relazioni con il top management	meno responsabilità, esegue gli ordini.	chiedono maggior coinvolgimento nelle decisioni
logiche d'azione	chiedono sistemi premianti senza evidenziare prestazioni	metodologie e condizioni org. per maggiore qualità della prestazione del lavoro operaio
obiettivo chiave	perseguire output produttivi	perseguire output produttivi

3. IL CONTESTO

3.1. Fattori che rivoluzionano l'impresa

Prima di entrare nel merito dell'evoluzione del ruolo del Quadro occorre ricordare lo *scenario* economico, organizzativo e sociale in cui operava ed opera quotidianamente. Il Quadro intermedio deve assumere nuovi ruoli in accordo con l'evoluzione dei modelli organizzativi.

L'organizzazione che si sta sviluppando lentamente ma inesorabilmente in Italia e in generale nei Paesi industrializzati è quella della rete organizzativa.¹

I fattori che rivoluzionano l'impresa, le organizzazioni e il lavoro sono essenzialmente tre :

1. Economia della flessibilità
2. Terziarizzazione
3. Tecnologie informatiche

3.1.1 *Dall'economia di scala all'economia della flessibilità*

“La seconda rivoluzione industriale è stata caratterizzata dalla dominanza della grande impresa oligopolistica”, verticale e operante in un settore specifico (siderurgica, cantieristica, chimica, edilizia..) in cui la grande impresa era predominante rispetto ai processi produttivi, economici, lavorativi: tutto il ciclo dalla ricerca alla vendita era definito dalle opportunità o dai limiti dell'*economia di scala*. L'assunto di base era che l'aumento della quantità di produzione portasse ad una maggiore efficienza produttiva. L'incremento dei volumi di produzione riduce l'incidenza dei costi fissi e i costi variabili unitari; ciò da una parte stimolerebbe l'investimento in tecnologie e in razionalizzazione del lavoro e dall'altra consentirebbe l'ampliamento del mercato.

Questo modello è applicabile anche alla piccola e media impresa la quale può realizzare economie di scala rispetto ai

¹ Tutte le affermazioni di questo paragrafo sono tratte da Butera F. “Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90.”, Angeli, Milano 1990

cicli gestiti dalla grande impresa attraverso *specializzazioni* tecnologiche o organizzative in ciascuna fase del ciclo.

Implicazioni dell'*economia di scala*: - razionalizzazione costante dei processi produttivi; - semplificazione e frammentazione del lavoro; - meccanizzazione; - gigantismo dell'impresa; - centralizzazione organizzativa; - decentramento produttivo per ridurre i costi di fasi definite dal ciclo.

La crisi della grande impresa e medio grande esplose negli anni '70 a causa dell'*ambiente* turbolento, dinamico, complesso:

1) fortissime variazioni della *domanda* di mercato : nuovi prodotti e nuovi produttori (mercato globale) variazioni di quantità, nuove esigenze , tempestività.

2) le *tecnologie flessibili* (robot) sembrarono ridurre i costi delle produzioni su piccoli lotti, riducendo le differenze di costo fra produzione di massa e su commessa

3) lo sviluppo di tecnologie e metodologie di *gestione*

4) pressioni *culturali* e *sociali* orientarono la ricerca di lavori in gruppo o individuali a senso compiuto, di modi di lavorare per risultato.

La grande impresa sarebbe stata caratterizzata due “malattie”
- *entropia*: eccesso di costi di gestione interna della grande impresa centrata sul funzionamento interno.

- *conservazione* : quindi perdita di aderenza al mercato.

In Italia le forze che consentirono il passaggio all'*economia della flessibilità* furono cinque:

1) processo culturale: critica della “one best way”, la scoperta del management organico

2) la stagione di conflittuali relazioni industriali

3) adattamento molecolare dell'organizzazione a condizioni di crescente incertezza

4) sviluppo delle nuove tecnologie

5) decentramento produttivo

Le maggiori implicazioni dell'economia di scala sono le seguenti:

- *efficacia*: appropriatezza della risposta al mercato, non basta più abbassare i costi unitari di produzione;
- *efficienza*: il tempo che intercorre dal momento in cui nel mercato si evidenzia un bisogno, al momento in cui si consegna fisicamente il prodotto/servizio al cliente (catena del valore).

Più dettagliatamente le implicazioni sull'organizzazione sono : l'orientamento dell'organizzazione al *mercato* e non ai propri meccanismi interni ; la *flessibilità operativa* di organizzazione, tecnologia e persone; la *flessibilità strategica* e strutturale di sistemi di impresa; l'orientamento ai *risultati* economici di strutture, meccanismi e processi; la creazione di "*reti organizzative*" in cui i nodi sono costituiti da enti a diversi livelli (imprese, unità organizzative, ruoli, persone) e in cui le connessioni sono miste (transazioni economiche, procedure e norme gerarchiche, sistemi informativi, interni e culturali)

3.1.2. La terziarizzazione

La popolazione lavorativa si sta spostando marcatamente da attività immediatamente connesse alla produzione di beni agricoli e industriali ad attività relative a trattamento dati, coordinamento e controllo delle attività produttive, fornitura di beni immateriali, alla vendita.

Vi sono *cause esterne* , processi economici, sociali e istituzionali a livello della società (nazionale e internazionale) e *cause interne* che risiedono nelle leggi, nella biologia di tali organismi che influiscono sul tipo di risposta che esse danno all'evolversi di processi societari .

Il processo (di controllo e di attuazione) nel modello organizzativo *meccanico* è operazionalizzato in una

“*procedura*” e assegnato a una struttura formale (funzioni, posizioni, mansioni). Questa catena si rompe definitivamente per tre motivi :

“1. processi di lavoro che generano servizi o coordinamento o controllo, assumono sempre più l’aspetto non di procedure ma di *processi* economici di affari e vengono allocati a strutture più sulla base di una logica di efficacia che di autorità ;

2. l’incertezza dei processi richiedono *strutture di presidio flessibili* centrate sul governo dei processi e non sulla responsabilità su procedure.”²

3.1.3. Le nuove tecnologie

Le nuove tecnologie *accelerano* i processi di flessibilizzazione e terziarizzazione .

Le nuove tecnologie informatiche creano nuovi prodotti e nuovi processi produttivi .

Vengono incorporate in ogni sorta di *prodotti*: dalle macchine da scrivere, alle centrali telefoniche ecc. soppiantando su larga scala dispositivi meccanici, elettronici e con essi il lavoro e le imprese che precedentemente li producevano.

Le nuove tecnologie modificano i *processi* con cui si producono i prodotti e i servizi: l’elaborazione automatica dei dati e il controllo automatico degli impianti trasferiscono funzioni produttive dagli uomini ai sistemi tecnici.

L’automazione industriale e l’automazione d’ufficio sono applicabili a tutti i settori industriali , a tutte le funzioni, a tutti i livelli di lavoratori.

3.2. Vecchi modelli d’impresa

² Ibidem p. 30.

Analizzeremo ora l'evoluzione dei modelli di impresa descritta da Butera, l'ordine che seguono è quello di "nascita", evidentemente i modelli più "anziani" sono in declino ma non sono ancora scomparsi.³

1. L'impresa verticalizzata, è fatta di "parti", ossia unità organizzative e mansioni proprie di una organizzazione meccanica. Le *connessioni* più importanti sono quelle gerarchiche e quelle informative *top down*:

La *struttura* portante è rappresentata da strutture gerarchiche. Il sistema di autorità e responsabilità, la delega e le forme di divisione del lavoro sono basate quasi sempre sul principio della massima specificazione e prescrizione.

I *meccanismi operativi* sono di grande varietà ma tutti caratterizzati da sistemi di coordinamento e controllo per norme e programmi.

2. L'impresa divisionalizzata è simile alla precedente, ma in essa i prodotti/mercati principali sono stati segmentati. Le divisioni o le business units che le compongono sono già *sistemi*, ossia "quasi aziende". Le *connessioni* basate su transazioni economiche diventano cruciali almeno a livello del management delle divisioni.

La *struttura* portante oltre alla gerarchia è il mercato. I sistemi operativi si spostano più verso modalità di coordinamento e controllo su obiettivi.

3. L'impresa transazionale è quasi sempre una impresa – spesso divisionalizzata- che ricorre largamente a subforniture. I nodi del sistema allora sono sia le unità organizzative interne che le imprese subfornitrici. Le *connessioni* gerarchiche conservano importanza all'interno: ma l'insieme dell'impresa richiede il potenziamento di sistemi di gestione dei costi transazionale che riguardano sia le aziende fornitrici sia le unità

³ Butera F. "Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni" F. Angeli, Milano 1989.

interne; diventano fondamentali i *sistemi informativi a due vie* e i *sistemi di fiducia*. Questo tipo di impresa include con uguale importanza una struttura organizzativa e un mercato : entrambi operano entro e fuori i confini giuridici dell'impresa.

Le caratteristiche operative sono centrate sull'*expertise*, sugli incentivi nel raggiungimento dei risultati, su sistemi di coordinamento e controllo centrati su obiettivi

3.3. Nuovi modelli d'impresa: l'impresa rete

“Nel dibattito italiano si parla ormai spesso di rete: Impresa rete, rete organizzativa, rete di impresa facendo riferimento a tipologie tradizionalmente diverse di “situazioni” imprenditoriali e economiche”.⁴ Si possono distinguere tre classi di situazioni:

1. situazioni nelle quali è intenso il *processo di decentramento di attività da un'impresa centrale verso imprese subfornitrici*

2. situazioni delle “*filiere*” o “*costellazioni di imprese*” ossia *sistemi di imprese collegate fra loro in un ciclo di produzione*: esse non hanno di solito collegamenti societari né organizzativi e solo talvolta accordi formali ma non hanno potenti sistemi di cooperazione operativa.

3. situazioni che fanno riferimento a *sistemi di imprese* (omogenee o disomogenee) *su base territoriale* come i distretti industriali. Si tratta di sistemi che connotano uno specifico territorio urbano o anche aree regionali più vaste caratterizzate da una favorevole “atmosfera imprenditoriale”.

“L'organizzazione a rete rappresenta una nuova forma di struttura d'impresa, basata su: a) una nuova configurazione di confini (impresa che agisce al di fuori dei propri confini

⁴ Butera F. “Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90” F. Angeli, Milano, 1990.

giuridici legali); b) una relazione di partnership con fornitori, clienti e concorrenti; c) il reciproco sostegno con le istituzioni e la pubblica amministrazione; d) persone che lavorano non solo come forza-lavoro o risorse, ma come professionisti ad alto livello di autonomia, sorta di micro-imprese alleate con l'impresa.”⁵

Un'organizzazione a rete opera su più livelli:

1. livello dei *processi generali*, cui partecipano enti diversi, clienti e fornitori, imprese e istituzioni, che attengono alle dimensioni dell'economia e degli equilibri istituzionali;

2. livello di una *impresa*, grande, media o piccola, che dispone di un suo sistema di diritti e di sistemi di decisioni che attengono alle dimensioni della proprietà e della *governance*;

3. livello delle *microstrutture* (unità organizzative intermedie, team, squadre, ecc.), che attengono alle dimensioni del realizzare e accomunarsi.

Rispetto a questi livelli il baricentro è *la persona*.

“Per questo occorre massimizzare alcune dimensioni chiave dell'agire organizzativo: la cooperazione, la comunicazione, la conoscenza, la comunità.”⁶

Il modello 4C, proposto da Butera, è caratterizzato dalle seguenti dimensioni:

1. una *cooperazione intrinseca*, per cui le persone lavorano insieme con obiettivi comuni e condivisi, con comunità di pratiche, con regole sviluppate in parte dai membri stessi;

2. una *comunicazione estesa*, basata su varie forme di comunicazione supportate da adeguati media e che si estende oltre i confini dell'organizzazione;

3. una *conoscenza condivisa*, ossia la condivisione, promozione e governo fra tutti i membri del processo (sia

⁵ Butera F. “L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo” in *Studi organizzativi* n. 2, 1999 p. 103.

⁶ Ibidem p. 105

interno che esterno alla organizzazione) di una grande varietà e formati di conoscenza.

4. una *comunità performante* orientata all'innovazione, ossia una organizzazione razionale e naturale fatta di organizzazioni socialmente capaci, team autoregolati, comunità che apprendono, corporazioni cosmopolite, ecc.

E' questo il nuovo scenario con il quale i "nuovi Quadri" dovranno confrontarsi.

4. IL MERCATO DEL LAVORO

4.1. La nascita dei Quadri

“In Italia i Quadri hanno affermato la propria identità collettiva nel 1980, dopo anni nei quali gli operai dei grandi stabilimenti avevano contestato l’organizzazione del lavoro

taylor-fordista. La componente disciplinare a cui si riduceva il loro ruolo di coordinamento era stata resa vana soprattutto alla Fiat. Mediare fra *efficienza produttiva* e *bisogni sociali* era ormai impossibile per cui le due funzioni dei quadri erano diventate inconciliabili.”¹

La situazione precipitò quando dopo la richiesta Fiat di ridurre drasticamente il personale, una vertenza bloccò gli ingressi degli stabilimenti torinesi e i capi si ritrovarono costretti all’inattività. Dopo qualche settimana la categoria “si fece sentire con una sfilata silenziosa –“la marcia dei 40 mila”- che impose all’attenzione un gruppo di lavoratori numeroso ma misconosciuto.”

Il movimento collettivo e di opinione degli anni 1980-’85 ha condotto al riconoscimento giuridico dei Quadri mediante la modifica dell’articolo 2095 del codice civile con la legge 190 del maggio 1985(vedi fig. 1). La legge riconosce lo status giuridico dei Quadri, distinguendolo da quello degli impiegati e operai da un lato e da quello dei dirigenti dall’altro. Quadri vengono ora definiti quei lavoratori dipendenti che “pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell’attuazione degli obiettivi dell’impresa”. Nel riconoscimento giuridico la legge non stabiliva però i criteri con cui circoscrivere l’area dei Quadri; riconosce uno status distinto della categoria, ma affida la definizione dei confini delle regole professionali e del rapporto di lavoro alla contrattazione collettiva: una prima definizione del rapporto di impiego avviene per mezzo del *Contratto Collettivo Nazionale di settore* e una seconda definizione, di carattere integrativo, nella *contrattazione aziendale*.²

¹ Accornero A. op. cit. p. 166.

² Della Rocca, op. cit. pp. 45-46.

Il rimando alla contrattazione collettiva ha avuto come conseguenza che i principali referenti degli imprenditori (nel definire il rapporto di impiego dei quadri) siano state le tre confederazioni sindacali Cgil-Cisl-Uil. Quindi il ruolo delle associazioni Quadri è diventato quello di un gruppo di pressione di fatto escluso dalla costituzione del rapporto di lavoro dei quadri a livello nazionale e aziendale.

Nei Ccnl sono stabiliti i criteri di definizione della “area Quadri” sulla base dei livelli retributivi dell’inquadramento e alcuni diritti che riguardano i minimi tabellari della retribuzione, alcune norme inerenti gli orari di lavoro e gli straordinari, il riconoscimento della formazione come aspetto rilevante. I Ccnl non sempre stabiliscono quale sia il confine che distingue i Quadri dalle altre categorie occupazionali, non chiariscono in modo esplicito le caratteristiche della professione e le modalità di selezione e di entrata nella stessa. I risultati, quindi, risultano essere in gran parte generici, in particolare del settore privato, e rimandano al livello aziendale. I criteri utilizzati dalle aziende dipendono dalle caratteristiche e dalle politiche del personale di ogni singola impresa.

In generale si possono suddividere le imprese tra quelle più tradizionali -consolidate da tempo in mercati e processi di elevata stabilità- che hanno maggiormente privilegiato la linea gerarchica e quelle con ritmi di espansione più elevati - con una maggiore turbolenza del mercato- in cui prevale l’alternativa di attribuire il ruolo di quadro a quei dipendenti con capacità professionali specifiche indipendentemente dal ruolo gerarchico esercitato. Come abbiamo affermato più volte quest’ ultimo modello è oggi il più diffuso e affermato.

Fig. 1. L. 13 maggio 1985, n. 190, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale 17 maggio 1985, n. 115.

Riconoscimento giuridico dei quadri intermedi

Art. 1

Il primo comma dell'articolo 2095 del codice civile è sostituito dal seguente:

«I prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai».

Art. 2

1. La categoria dei quadri è costituita dai prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgano funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa.

2. I requisiti di appartenenza alla categoria dei quadri sono stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura organizzativa dell'impresa.

3. Salvo diversa espressa disposizione, ai lavoratori di cui al comma 1 si applicano le norme riguardanti la categoria degli impiegati.

Art. 3

In sede di prima applicazione, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, le imprese provvederanno a definire attraverso la contrattazione collettiva l'attribuzione della qualifica di quadro, così come previsto e con le modalità stabilite dall'articolo 2, comma 2, della presente legge.

Art. 4

Ferme restando le disposizioni di cui al libro V, titolo IX, del codice civile e le leggi speciali vigenti in materia, i contratti collettivi possono definire le modalità tecniche di valutazione e l'entità del corrispettivo economico della utilizzazione, da parte dell'impresa, sia delle innovazioni di rilevante importanza nei metodi o nei processi di fabbricazione ovvero nell'organizzazione del lavoro, sia delle invenzioni fatte dai quadri, nei casi in cui le predette innovazioni o invenzioni non costituiscano oggetto della prestazione di lavoro dedotta in contratto.

Art. 5

Il datore di lavoro è tenuto ad assicurare il quadro intermedio contro il rischio di responsabilità civile verso terzi conseguente a colpa nello svolgimento delle proprie mansioni contrattuali. La stessa assicurazione deve essere stipulata dal datore di lavoro in favore di tutti i propri dipendenti che, a causa del tipo di mansioni svolte, sono particolarmente esposti al rischio di responsabilità civile verso terzi.

Art. 6

In deroga a quanto previsto dal primo comma dell'art. 2103 del codice civile, come modificato dall'art. 13, L. 20 maggio 1970, n. 300, l'assegnazione del lavoratore alle mansioni superiori di cui all'articolo 2 della presente legge ovvero a mansioni dirigenziali, che non sia avvenuta in sostituzione di lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto, diviene definitiva quando si sia protratta per il periodo di tre mesi o per quello superiore fissato dai contratti collettivi (1).

(1) Così sostituito dall'art. 1, L. 2 aprile 1986, n. 106 (Gazzetta Ufficiale 15 aprile 1986, n. 87).

4.2. Dal Mercato del Lavoro interno a quello esterno

In passato lo status del Quadro tradizionale si fondava quasi esclusivamente su un'identità acquisita attraverso una lunga esperienza all'interno dell'impresa. Mediante l'apprendimento delle regole amministrative e burocratiche dei mercati del lavoro interni, in grandi organizzazioni con produzioni stabili e sicure. Le vie di entrata erano poche, i nuovi assunti solitamente ricoprivano i livelli più bassi e le possibilità di carriera avvenivano entro una area funzionale ben definita e su posizioni specifiche. “La professione si identificava con la

posizione all'interno di ogni impresa, ogni impresa, a sua volta, risolveva spesso il proprio fabbisogno di personale qualificato attraverso la mobilità interna all'azienda e alla singola funzione.”³ Il funzionamento di questo mercato si fondava sull'affidabilità e la fedeltà all'azienda dei capi, i quali “acquisivano uno status professionale, che non possedevano a priori”⁴. La motivazione si alimentava nelle dimensioni estrinseche: acquisizione delle norme amministrative di carriera e di status gerarchico.

Il nuovo Quadro invece, con la professionalizzazione del ruolo avviata già dagli anni '80, si sente minacciato proprio da quelle condizioni che sono la fonte di legittimazione del capo intermedio tradizionale: stabilità delle procedure e ruoli prescrittivi. La motivazione per il nuovo ruolo deriva dalle *dimensioni intrinseche* del lavoro. La capacità di interagire con altri ruoli, trasmettere informazioni, esperienze e conoscenze danno legittimità ad una identità professionale riconosciuta sia dall'impresa sia dall'insieme del gruppo professionale di riferimento. Della Rocca nel 1991 descriveva il cambiamento dei comportamenti: il quadro tradizionale chiedeva esplicitamente sicurezza e stabilità sia dell'occupazione che del proprio status, mentre tra i ruoli di tipo nuovo il “turnover si presenta molto elevato”. Tale propensione è caratteristica dei ruoli più esperti ed “è spesso motivata dall'insufficiente riconoscimento da parte dell'azienda del proprio ruolo.”

4.3. Le Relazioni Industriali

Accornero nel 1994 scriveva “il riconoscimento (giuridico dei Quadri) non ha risolto i problemi dei Quadri. Tre sono le ragioni:

³ Ibidem p. 31.

⁴ Ibidem p. 31,32.

- 1) pur essendo quasi un milione, i Quadri non sono riusciti per anni a riunirsi in una sola organizzazione rappresentativa, restando dispersi fra varie associazioni, federazioni e sigle, a volte settoriali e addirittura aziendali.
- 2) gli imprenditori e le loro organizzazioni non hanno visto di buon occhio la comparsa di un nuovo soggetto contrattuale, del quale avevano osteggiato il riconoscimento giuridico;
- 3) i sindacati operai hanno accordato ancora poca considerazione ai Quadri nei contratti di lavoro, e hanno dato loro poco spazio nelle proprie strutture organizzative.”⁵ Poco chiaro e mai verificato è anche il dato relativo alla sindacalizzazione complessiva dei Quadri (adesione ad Associazioni autonome o ai sindacati confederali), che dovrebbe essere mediamente piuttosto basso.

Ma in questi dieci anni qualcosa è cambiato, i sindacati confederali, in particolare, hanno sviluppato un obiettivo nuovo: integrare nei loro valori e nella loro cultura anche una quota del mondo del lavoro finora percepita con qualche imbarazzo, in quanto con capacità di autotutela individuale e generalmente curata e protetta dalle direzioni aziendali; più vicina quindi alle controparti che agli strati più deboli del lavoro.

I Sindacati Confederali hanno in vario modo inseguito rappresentanza e consenso nell'area dei Quadri:

- La Cgil ha costituito l'Agenquadri
- La Cisl, ha costituito l'Associazione Progetto Quadri (APQ).
- La Uil ha istituito la Confederazione italiana Quadri (CIQ).

Rientra nell'ambito della politica delle Confederazioni una particolare attenzione per i Quadri e le Alte Professionalità,

⁵ Accornero A. op. cit. pp. 166, 167.

cioè per tutte quelle figure lavorative "nuove", dotate di grossa specializzazione e difficilmente raggruppabili in categorie tradizionalmente definite. Nell'area di rappresentanza devono essere incluse "figure più tradizionali di traduttori delle direttive della direzione, figure di coordinatori delle risorse umane che puntano a costruire consenso e motivazioni, figure emergenti ad alta specializzazione, consulenti, ricercatori, progettisti e professionisti interni ed esterni alle aziende. L'obiettivo è quello di definire in concreto, nei vari contesti organizzativi, le figure che meritano la qualifica di Quadro, per favorirne il giusto riconoscimento normativo ed economico.

Le tre confederazioni hanno attivato un *dialogo* per una "migliore definizione della rappresentanza dei Quadri" e sviluppano progetti insieme, questo "gioco di squadra" è spesso spinto dal contesto Europeo.

Eurocadres è il consiglio dei quadri europei riconosciuto dalla Commissione Europea come partner sociale europeo che elabora proposte e interviene in tutte le questioni che interessano i Quadri. "Rappresenta i Quadri di fronte a organismi e istituzioni partecipa al dialogo sociale e alle contrattazioni collettive sul piano europeo. Svolge inchieste e studi, organizza scambi di informazione e tiene conferenze che agevolano lo sviluppo di una prospettiva europea."⁶

I progetti che le tre confederazioni cercano di elaborare insieme riguardano la *formazione continua* come veicolo fondamentale di sviluppo e crescita delle risorse professionali, sempre a rischio di rapida obsolescenza. Specie a livello aziendale la capacità di cogliere tempestivamente i fabbisogni professionali e di co-gestire la formazione dovrebbe diventare un obiettivo primario del lavoro sindacale. Nella seconda parte, al settimo capitolo, vedremo un progetto realizzato dalle tre confederazioni finanziato dal Ministero del Lavoro.

⁶ Tratto da www.eurocadres.org

5. LA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA

Nel Nord del mondo la società industriale sta gradualmente cedendo il passo alla società dell'informazione e della conoscenza. Si tratta di un cambiamento radicale della nostra società che ha profonde implicazioni economiche e culturali. Il valore economico è generato sempre di più da beni immateriali: sapere e conoscenza.

I "beni" immateriali, quindi, vengono considerati come un bene da accumulare e che entra nei bilanci delle società. In questa situazione i margini di profitto delle multinazionali e delle grandi imprese si traggono, e si trarranno sempre più dalla produzione e distribuzione di questo genere di "beni" .

Gli studiosi che per primi hanno annunciato l'avvento di una nuova economia e una nuova società sono P. Drucker , A. Toffler, J. B. Quinn, R. Reich. ¹ La definizione di "società della conoscenza" è stata coniata da P. Drucker per indicare la nuova società post-industriale in cui *intelligenza, conoscenza e competenza* sono diventate le risorse principali. Le componenti della società industriale – terra, capitale, lavoro- sono ancora presenti ma non hanno più un ruolo centrale. La conoscenza è divenuta l'*unica* risorsa che abbia cessato di essere *una risorsa tra le tante*. Toffler indica la conoscenza come fattore chiave dei cambiamenti di potere. Quinn sostiene che il valore della maggioranza dei prodotti e dei servizi dipende essenzialmente "dal modo in cui beni intangibili fondati sulla conoscenza come il know-how tecnologico, il disegno di prodotto , l'immagine di mercato, la comprensione dei bisogni del cliente, la creatività personale e l'innovazione possono essere sviluppati". Secondo Reich in futuro il solo autentico vantaggio competitivo sarà costituito dagli "*analisti simbolici*" persone

¹ Nonaka I., Takeuchi H., "The knowledge-creating company", Milano Guerini e Associati, 1997, edizione originale Oxford U.P., New York, 1995 pp. 31, 32.

che possiedono le conoscenze necessarie per identificare, risolvere o mediare nuovi problemi.

La questione della conoscenza organizzativa è diventata per tutti gli anni '90 fino ad oggi un tema particolarmente discusso anche dalle organizzazioni internazionali e dalla comunità europea.

Le conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo, tenuto a Lisbona nel marzo 2000, ponevano un obiettivo strategico per il nuovo decennio:

1. predisporre il passaggio verso un'economia basata sulla conoscenza,
 2. modernizzare investendo sulle persone,
- concetti ripresi al Consiglio Europeo di Barcellona del marzo 2002 per lanciare un'economia basata sulla conoscenza.

5.1 Caratteristiche della Conoscenza

La conoscenza è un *intangibile asset* indispensabile per le organizzazioni, primo perché fornisce vantaggio competitivo *reale* non essendo imitabile, secondo perché è un valore che diventa immediatamente produttivo quando è diffusa e *condivisa*.

La conoscenza umana è strutturata in due unità costitutive fondamentali:

- la "*conoscenza esplicita*", la conoscenza che è possibile esprimere in un linguaggio formale, facilmente trasmissibile;
- la "*conoscenza tacita*", è la conoscenza personale, è radicata nell'esperienza individuale, negli ideali, nei sistemi di valori e nelle emozioni.

Quest'ultima si compone di due dimensioni: *tecnica*, il "Know-how", le abilità concrete, e *cognitiva* cioè la rappresentazione della realtà (l'essere) e la personale visione del futuro (il dover essere).

La conoscenza tacita è difficilmente formalizzabile e comunicabile. Il *processo di creazione di conoscenza*

organizzativa coincide con il momento di conversione dalla conoscenza tacita a quella esplicita e viceversa.

Il processo di costruzione del sapere e del senso è un processo *incrementale*. Ogni conoscenza è una traduzione e nello stesso tempo una ricostruzione di idee, teorie, discorsi. L'organizzazione delle conoscenze comporta operazioni di interconnessione (congiunzione, inclusione, implicazione) e di separazione (differenziazione, opposizione, selezione, esclusione).

5.2 Quattro modalità di conversione di conoscenza

Nonaka e Takeuchi spiegano: “per creazione di conoscenza organizzativa intendiamo la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione, e di incorporarla in prodotti e servizi oppure nel sistema delle attività aziendali.”

I due studiosi hanno individuato quattro modalità che permettono la creazione e diffusione della conoscenza: socializzazione, esteriorizzazione, interiorizzazione, combinazione.

La *socializzazione*² è il processo che permette la condivisione di esperienze, attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica, è lo stesso principio dell'on the job training, ma il semplice trasferimento di informazione tenderà ad avere poco senso se legato dalle emozioni e dai contesti. Per attivare questo processo “è necessario disporre di un “campo” nel quale gli individui possano interagire attraverso dialoghi, faccia a faccia”. Per far nascere una situazione di fiducia reciproca, gli individui devono poter condividere emozioni, sentimenti e modelli mentali.

² Ibidem p. 103.

L'*esteriorizzazione*³ è il processo di conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. “La conoscenza tacita diviene esplicita assumendo la forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. Quando tentiamo di concettualizzare un’immagine, cerchiamo di esprimere l’essenza soprattutto attraverso il linguaggio[...] Quando non riusciamo a trovare un’espressione adeguata, dobbiamo ricorrere a metodi non analitici” come metafore e/o analogie che alimentano il coinvolgimento diretto delle persone in un “processo creativo”.

La *combinazione*⁴ è un “processo di sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze. Nelle organizzazioni questa modalità è visibile nella “scomposizione e nella traduzione operativa delle visioni d’impresa, dei concetti economici e dei concetti di prodotto attuata dai *Quadri intermedi*”

L'*interiorizzazione*⁵ è il processo di traduzione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita, è un concetto legato a quello di “apprendimento attraverso l’azione”.

Per attivare questi processi diventano determinanti due fattori: le conoscenze delle singole persone e la capacità delle aziende di attivare i meccanismi idonei a sviluppare, utilizzare e misurare tali conoscenze sia a livello individuale, sia a livello organizzativo.

Gli elementi di fondo sono due: innanzitutto la motivazione ad apprendere, e in secondo luogo le infrastrutture per l’apprendimento.

La *motivazione ad apprendere* “dipende dallo stile di leadership dei livelli gerarchici superiori e dalle prospettive di successo o dal successo ottenuto con tale stile”⁶. Dopo aver

³ Ibidem, p. 105, 106.

⁴ Ibidem, p. 110, 111.

⁵ Ibidem, p. 112, 113.

⁶ Alessandrini G. “Manuale per l’esperto dei processi formativi”, Roma, Carocci, 1998.

creato un clima positivo, occorre realizzare *infrastrutture idonee*: “programmi di formazione finalizzati all’apprendimento, modalità didattiche interattive, sistemi di verifica dell’apprendimento, docenti preparati e in grado di trasmettere non nozioni ma sapere finalizzato al saper fare .”⁷

5.3. I Knowledge Workers

Nelle organizzazioni che puntano sulla conoscenza organizzativa emerge una nuova categoria sociale: i Knowledge workers. Anche se il dibattito relativo alla loro composizione e identità è ancora aperto si possono distinguere tre gruppi professionali, individuati da Butera⁸, che meglio di altri li rappresentano:

- i professional
 - i professionisti-manager
 - i nuovi technicians
- “I *professional* (le professioni operanti nelle organizzazioni) nella loro forma più tradizionale. Essi operano prevalentemente in forme organizzative tipiche delle burocrazie professionali.

Questa popolazione appare tuttavia in evoluzione , sollecitata dalle trasformazioni organizzative e tecnologiche che introducono nuovi strumenti di gestione e diffusione delle informazioni e delle conoscenze.” Sono rappresentati da: ricercatori, ingegneri, specialisti delle funzioni finanziarie, logistiche, legali ecc.. (in paradigmi organizzativi tradizionali)

- I *professionisti-manager* “figure professionali o technician che al possesso di conoscenze di natura tecnica e scientifica abbinano conoscenze del mercato e sensibilità strategiche ed

⁷ Alessandria G. nella presentazione di Nonaka I. e Takeuchi H. op. cit. p. 10.

⁸ Butera F. “I lavoratori della conoscenza. Quadri, Middle manager e Alte Professionalità tra professione e organizzazione”, Milano, Franco Angeli, 1997 p. 101, 102.

economiche e svolgono anche funzioni tipicamente manageriali, in particolare nell'integrazione di competenze e conoscenze." Appartengono a questo gruppo professionale: case manager, project manager, system integrator. I nuovi Quadri apparterebbero proprio a questo gruppo.

- I *nuovi technicians* lavorano sul processo di trasformazione utilizzando un'interfaccia fisica che permette "le relazioni tra mondo materiale e simbolico". Inoltre presidiano il processo di caretaking assicurando la perfetta efficienza del processo, delle macchine, delle persone coinvolte.

Spesso Drucker, durante le sue ricerche, ha riscontrato che le lamentele più frequenti tra i lavoratori ad ogni livello erano: "non ho la possibilità di mettere in pratica quello che so, non mi propongono delle sfide, non sono chiamato a dare un contributo significativo", oppure: "vorrei avere un'idea più chiara degli obiettivi aziendali". Inoltre, sempre Drucker sostiene che il KW deve lavorare a stretto contatto con il cliente. Questa è una delle differenze più evidenti tra il lavoratore della produzione di ieri e il KW di oggi.

Da recenti ricerche sul campo è emerso, inoltre, che i KWs siano più importanti e numerosi nelle organizzazioni dove si compete sull'innovazione e sulla velocità di risposta al mercato, dove le funzioni di coordinamento vengono trasferite dalla gerarchia, ai ruoli d'integrazione, al front line. Dalle medesime ricerche è affiorato, anche, che i KWs devono avere una visione ampia dei processi di business, dell'organizzazione, del mercato, queste caratteristiche non risultano essere inglobate in un'univoca figura professionale del lavoratore della conoscenza, perché il ruolo del KW attraversa in modo trasversale le usuali categorie aziendali quali: diplomati o laureati, lavoratori dipendenti e liberi professionisti, dirigenti ma anche *Quadri*, impiegati e operai.

E' importante sottolineare che i knowledge worker non sono l'effetto ma rappresentano *una delle forze che spingono il*

*cambiamento organizzativo*⁹. La sempre maggiore distribuzione orizzontale di competenze e di conoscenze, contribuisce ad indebolire la gerarchia come meccanismo di coordinamento, e di conseguenza toglie al management gerarchico la principale fonte di legittimazione.

⁹ Ibidem p. 86

6. IL RUOLO DEI NUOVI QUADRI

“L’introduzione delle nuove tecnologie telematiche e informatiche e i processi di semplificazione organizzativa stanno spazzando via un’intera categoria di manager intermedi, sino a ieri a riparo da qualsiasi processo di ristrutturazione.”(Butera, 1997)

Chi sono oggi i Quadri o i middle manager?

Si sono ridotti i titoli dei middle manager a fronte di un massiccio incremento nel numero di titoli non manageriali (es. “technical specialist” e i “project leader”).

Quindi tra i Quadri intermedi crescono i tecnici e le figure che erogano direttamente servizi e hanno relazioni con i clienti a fronte di una notevole riduzione di figure caratterizzate da funzioni tradizionali di coordinamento e controllo.

Sono sempre più diffusi i processi di riorganizzazione dei sistemi produttivi e le nuove forme di lavoro basate su team autoregolati di conseguenza i Quadri per “sopravvivere” dovranno trasformarsi sempre più in “*integratori* su basi professionali”: team leader, project leader, program manager, coach, ecc. Di seguito descriveremo brevemente le caratteristiche principali di queste “nuove” figure professionali.

6.1. Il coach

Robert W. Lucas¹ elenca le caratteristiche fondamentali per un buon coaching :

1. Ottime qualità di comunicazione
2. Ottime capacità di ascolto
3. Compassione
4. Competenza tecnica
5. Capacità organizzative
6. Flessibilità
7. Recettività nei confronti del feedback

¹ Lucas R. W. “Coaching. Le qualità del “manager allenatore”” McGraw-Hill, 2000.

8. Predisposizione alla comprensione
 9. Orientamento per obiettivi
 10. Orientamento per individui
 11. Creatività
 12. Mentalità adatta al lavoro di squadra
- L'autore descrive il Modello del processo di coaching (MPC) ripartito in otto fasi:
1. *Definire gli obiettivi* . Lavorare insieme ai collaboratori per definire obiettivi di performance che siano ragionevoli e raggiungibili in termini di competenze, capacità e tempo disponibile. Misurabile mediante fattori concreti (quantità, qualità..)
 2. *Raccogliere dati sulla performance*. Esaminare e seguire il comportamento dei collaboratori per determinare la loro performance sul lavoro.
 3. *Analizzare la performance*. L'obiettivo è identificare le aree in cui si registrano "lacune di prestazione"
 4. *Rivedere e modificare gli obiettivi di performance quando necessario*. Sollecitare il feedback, definire insieme obiettivi per il futuro.
 5. *Identificare le risorse di sviluppo*. Attuare le tecniche di formazione adeguate utilizzando gli obiettivi di comportamento come strumenti per valutare il successo dell'intervento.
 6. *Elaborare un piano di azione*. Tenendo bene presenti gli obiettivi, le risorse e le esigenze del collaboratore, lavorare insieme per elaborare un piano di azione che sia adeguato ed efficiente. Il piano non deve essere complicato e deve prevedere un impegno tra le parti interessate perché possa avere successo.
 7. *Attuare le strategie*. Descrivere le competenze specifiche che si richiedono al collaboratore, dare dimostrazione delle competenze richieste, sollecitare il feedback.

8. *Valutare la performance.* Se appare evidente che il collaboratore non sarà in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, esaminarne insieme le ragioni prima di continuare.

6.2. Il project leader

Kharbanda² paragona il *project leader* al capitano di una nave o al comandante di un aereo, entrambi devono “saper decidere presto e bene, con informazioni spesso incomplete”, inoltre devono essere in grado di avere buoni rapporti con l’equipaggio. Occorre certamente una buona formazione tecnica, ma il successo dipende essenzialmente dalla capacità di natura *sociale*.

Il leader vive in un campo di paradossi, “il contesto in cui attualmente si muovono le aziende è per molti aspetti caotico” la stessa condizione del leader è paradossale “il leader deve ottenere la stabilità all’interno del team, per stimolare il cambiamento e il miglioramento all’esterno.”

Il project leader è il fulcro del progetto e l’artefice del team. Lock (1987) osserva come il project leader debba essere pienamente consapevole dei problemi di rapporti umani e di sensibilità personale, deve vigilare e prevenire la nascita di conflitti fra i membri del team.

“Non esiste la ricetta per diventare leader, eppure leader, si può effettivamente diventare. Un articolo di Cohen (1989) contiene un’osservazione illuminante: “I leader più incisivi non sono nati tali, ma lo sono diventati”.

Kharbanda indica alcuni punti chiave:

indicare la strada: il leader dev’essere una guida sicura, affinché gli altri lo seguano;

avere una bussola: bisogna naturalmente guidare gli altri nella direzione giusta. Il leader deve perciò sapere dove sta andando,

² Kharbanda O. “Il lavoro in team”, Milano, Franco Angeli, 1992.

deve conoscere i suoi obiettivi e saperli spiegare chiaramente ai membri del team;

riconoscere i meriti: le persone vanno lodate per i loro sforzi. Se si sentono riconosciute nei loro meriti, saranno pronte a fare ancora meglio;

accettare il rischio: del resto il rischio è connesso all'attività economica e va considerato normale in tale contesto. Il leader deve anche imparare dai propri errori;

mantenersi fiducioso: è vitale tanto nel proprio team quanto nei propri superiori; la fiducia nel buon comportamento degli altri è essa stessa causa di tale buon comportamento, mentre la sfiducia genera sfiducia;

seguire il copione: il leader parla e si muove da leader. Anche egli, certo, avrà dubbi e incertezze, ma non permetterà che anche gli altri ne abbiano. Egli agirà, apparentemente, con fiducia e piena sicurezza. Egli dovrebbe presentarsi sempre perfettamente a posto ed essere di buona compagnia per gli altri. Soprattutto non dovrebbe mai perdere la calma;

delegare: è della massima importanza delegare il lavoro agli altri, per quanto possibile. Questo dà loro un certo orgoglio e un senso di responsabilità del proprio lavoro. Così in essi aumentano il coinvolgimento e l'impegno;

essere entusiasta: l'entusiasmo è contagioso. Quando un team s'entusiasma per la sua missione, allora sarà pronto per rendere al massimo;

essere competente: il leader non può sapere *tutto*, ma dovrebbe sapere *qualcosa di tutto*. Se il leader si dimostra competente, il suo team si rivolgerà a lui per consiglio e aiuto.

Il poter e l'autorità risiedono ora nel team, più che nei singoli. Un team ben funzionante è quello i cui membri s'interessano davvero l'uno dell'altro, hanno molta *fiducia* e di conseguenza sono del tutto aperti e sinceri. Si sentono fortemente impegnati nel team, affrontano insieme le situazioni conflittuali e insieme le superano decidendo secondo il *consenso*.

Per essere un buon leader bisogna lasciare il team al suo lavoro, osservandolo senza interferire e badando, piuttosto, a crearvi e a mantenervi un clima fattivo e collaborativo.

Il manager dice ai suoi collaboratori cosa devono fare, mentre il leader dà ai membri del suo team l'autorità per procedere in relativa autonomia nel loro lavoro. Il vero leader delega senza troppe riserve.

6.3. Il modello “middle-up-down”

Secondo il modello di Nonaka e Takeuchi³ i manager intermedi fanno da “ponte tra gli ideali visionari del vertice e la realtà spesso caotica di mercato in cui opera il personale di prima linea del business. Creando concetti economici e di prodotto di medio livello, i manager mediano tra “essere” e “dover essere”.” Il Quadro intermedio svolge un ruolo cruciale nel modello che i due studiosi hanno denominato “middle-up-down” che si contrappone sia al modello gerarchico classico definito top-down , sia a quello più recente noto come bottom-up.

Sinteticamente i tre modelli rappresentano le tre direzioni della conoscenza:

top-down:

- organizzazione verticistica a forma piramidale
- conoscenza creata e controllata dal vertice
- ideale solo per conoscenza esplicita

bottom-up:

- organizzazione piatta e orizzontale
- conoscenza creata e controllata dalla base (azione del singolo)
- le comunicazioni con gli altri membri sono scarse
- ideale solo per conoscenza tacita

middle-up-down:

³ Nonaka I., Takeuchi H. op. cit.

- conoscenza creata e controllata dai quadri intermedi
- management intermedio interseca i flussi informativi verticali e orizzontali
- attraverso un processo a spirale che coinvolge sia il vertice sia la base.

I dipendenti front-line sono a contatto diretto con la realtà quotidiana delle tecnologie, dei prodotti e del mercato quindi la conoscono meglio di chiunque altro, ma spesso hanno difficoltà a trasformare la grande mole di informazioni specifiche in conoscenza “utile”.

Il top management crea una teoria generale, una “visione o un sogno”, indica le mete da raggiungere.

Il middle management sviluppa concetti più concreti, costruisce una “una teoria di medio raggio empiricamente verificabile nell’impresa, con l’aiuto del personale di linea” .

Per poter diventare degli efficaci “*ingegneri della conoscenza*” secondo i due studiosi giapponesi i nuovi Quadri devono possedere alcune qualità indispensabili:

disporre di particolari capacità di coordinazione e di gestione di *progetto*; essere in grado di sviluppare ipotesi capaci di *creare nuovi concetti*; saper *integrare metodologie diverse* per creare conoscenza; possedere le *abilità di comunicazione* necessarie per favorire il *dialogo* tra i membri del team; saper utilizzare professionalmente le *metafore* per aiutare gli altri a generare e a formulare le loro rappresentazioni interne; saper sviluppare la fiducia fra i membri del team; avere infine la capacità di *prevedere il corso futuro degli eventi* basandosi su una comprensione del passato.

7. FORMAZIONE E SVILUPPO

7.1. Orientamento generale

“Accorciamento delle linee gerarchiche, maggiore attenzione al dipendente visto come cliente interno, orientamento al professionismo verso un sistema di deleghe più orientato all'autonomia e alla managerialità diffusa: questi trend sono sorretti da un set di valori “nuovi” che si fa strada nelle culture organizzative e dovrà sempre più essere sostenuto da processi di comunicazione e di formazione adeguati.”¹

Il principio dell'organizzazione senza confini, come *sistema aperto* considera la formazione delle competenze la risorse chiave per giocare le attuali sfide competitive.

Le nuove forme di organizzazione del lavoro implicano una generale trasformazione e riqualificazione delle risorse umane. Anche ai livelli, o forse soprattutto, più bassi sono richieste capacità e conoscenze più elevate: capacità di analisi e risoluzione dei problemi, comprensione e controllo dei processi, comunicazione e cooperazione nei team e tra i team.

Di conseguenza le *figure intermedie* per assistere i team devono acquisire competenze, soprattutto *relazionali*, più ampie: devono capire i bisogni e le potenzialità di sviluppo delle persone, assistere e supportare i team con le proprie competenze, risolvere i conflitti organizzativi, fornire una visione più ampia dei problemi². La formazione “è lo strumento principale che viene utilizzato per accompagnare il cambiamento e per offrire sostegno ai capi intermedi tradizionali nell'*assunzione dei nuovi ruoli*”.

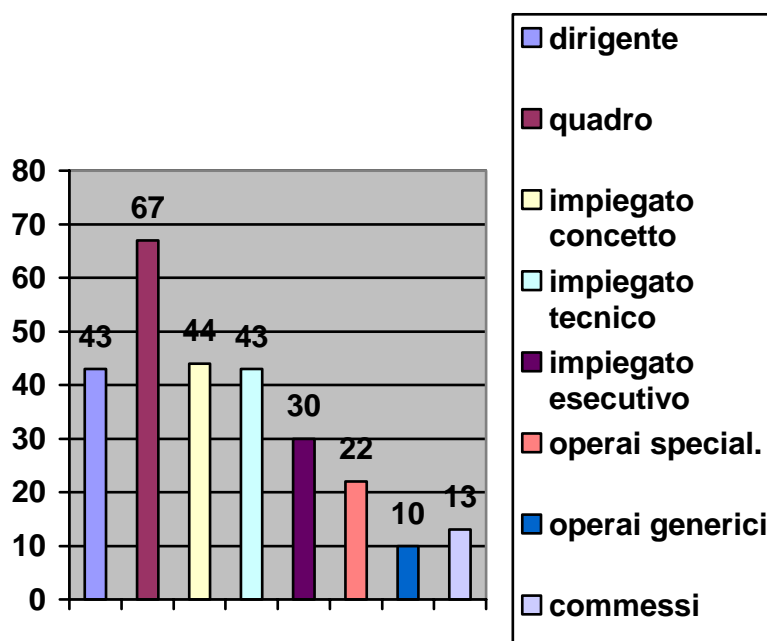
¹ Alessandrini G. op. cit. p. 15

² Butera F. “I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e Alte professionalità tra professione e organizzazione.” Milano, Franco Angeli, 1997 pp. 118, 119, 120.

Da un'indagine Isfol del 2001 risulta che la categoria professionale con un tasso maggiore di partecipazione alle attività formative è proprio quella dei quadri.(fig. 1)

“I quadri intermedi sono i maggiori destinatari delle azioni formative (ben il 67%), contro appena il 10% degli operai comuni e il 13% dei commessi.” (Isfol).

Figura 1: Lavoratori dipendenti di imprese private in Italia : inquadramento professionale di che ha partecipato ad almeno 1 azione di formazione continua (2000-2001)



Fonte: ISFOL – Indagine ISFOL- Abacus 2001

7.2. Tipi di formazione

La presenza sempre più incisiva dei Knowledge worker comporta delle conseguenze anche sulle modalità di erogazione della formazione.

Accanto alle forme classiche di formazione tradizionale d'aula e training on the job, Estrada (1995)³ scorge un nuovo tipo di formazione la "formazione funzionale".

- la tradizionale *formazione d'aula* risulta estranea a processi di lavoro che sono sempre più specifici finendo per risultare "teorica" e di difficile applicazione concreta;

- il *training on the job* rischia, in un periodo di cambiamenti continui, di trasferire e perpetuare abitudini e stili di lavoro che sono superati;

- la *formazione funzionale* parte dall'analisi dei processi di lavoro, coinvolge gli operatori nell'attività di documentazione dei processi presidiati e definisce insieme a questi ultimi gli skill necessari a governare tali processi e le conseguenti modalità di acquisizione e certificazione.

Quest'ultima modalità costituisce un'occasione di *empowerment* delle persone, il modo migliore per sviluppare le competenze dei professionisti è quello di esporli alla complessità dei problemi reali.

Butera afferma che "la formazione on the job, l'attività di mentoring e la pressione dei colleghi possono spingere i professionisti al top del proprio potenziale in azienda".

³ Ibidem p. 120.

7.3. Dalla carriera verticale allo sviluppo professionale

Nell'*organizzazione gerarchica tradizionale* l'impresa gestisce la carriera lungo catene di posizioni organizzative⁴, manager e professional sono in grado di prevedere in modo lineare le posizioni raggiungibili nel futuro. L'impresa è l'attore principale del processo, per identificare il migliore candidato vengono messe a confronto, in un sistema sostanzialmente rigido e stabile, posizioni lavorative e caratteristiche individuali.

Nelle *nuove realtà organizzative*, in cui gli organigrammi mutano velocemente, le nuove opportunità emergono "dall'evoluzione del business, dei piani di investimento nella ricerca o sul mercato che creano nuovi ruoli o nuove posizioni eliminandone altre." I riferimenti alla struttura organizzativa e alla gerarchia nella pianificazione delle carriere perdono così efficacia.

La persona assume un ruolo più attivo nella gestione della carriera "*manage your own career*" è diventato lo slogan delle aziende ad alta intensità di knowledge workers che hanno introdotto "sistemi di job market interno in cui l'offerta di skill e di professionalità viene stimolata e facilitata nell'incontro con la domanda aziendale su scala internazionale, attraverso bacheche elettroniche e centri di orientamento e di assessment."⁵

I cambiamenti sono sempre più associati all'incremento delle competenze, meno al cambiamento delle posizioni. Il lavoro in team ha comportato anche la maggior permeabilità tra i ruoli manageriali e quelli professionali. I manager devono sempre

⁴ Ibidem p. 122.

⁵ Ibidem p. 123.

più padroneggiare l'aspetto tecnico della loro professione, mentre i professional devono sviluppare capacità di gestione. In un' azienda più snella e flessibile aumenta la necessità di quei ruoli di integrazione e di management quali project leader, program manager, team leader, coach, che abbiamo descritto nel precedente capitolo.

La carriera verticale viene sempre più sostituita da *movimenti orizzontali* che permettono l'ampliamento e lo sviluppo delle competenze: un percorso di sviluppo tra ruoli diversi che consentono di integrare gli skill tecnici con quelli manageriali e di auto-organizzazione.

In Europa la mobilità orizzontale è ancora largamente percepita come una limitazione alla carriera, anche i sistemi di riconoscimento e gli stessi job sistem appaiono ancora inadeguati.

7.4. Le metacompetenze

Le competenze richieste ai nuovi Quadri, ma in generale ai knowledge workers, nel lavoro in team sono metacompetenze. Il concetto di metacompetenze va inteso distinto dal compito in quanto legato alla capacità di elaborazione cognitiva del soggetto.

L'Alessandrini schematizza le caratteristiche principali delle metacompetenze⁶:

riguardano abilità cognitive di tipo generale, ampio e aperto; sono aspecifiche, in quanto prescindono dal job, dalla

⁶ Alessandrini G. op. cit. p. 168.

posizione e dal ruolo degli specifici contesti di lavoro, anche se in questi ultimi si estrinsecano;

sono legate a processi mentali, prevalentemente di tipo riflessivo;

possono essere considerate fattori di produzione di valore competitivo nella formazione delle risorse umane;

costituiscono una garanzia di flessibilità del profilo professionale del lavoratore .

Per rendere meno astratto il concetto è necessario contestualizzarlo e descrivere le principali metacompetenze in pratica:

1.Autoanalisi: capacità di sviluppare riflessioni individuali e collettive sulle ragioni dei propri comportamenti organizzativi

2.Capacità di comunicare: sviluppo di azioni intenzionali finalizzate alla messa in comune di messaggi orientati allo svolgimento del proprio lavoro e in riferimento ai valori di cultura di impresa condivisi

3.Apprendere ad apprendere: disponibilità alla modifica dei comportamenti e dei modelli mentali acquisiti verso una ristrutturazione del proprio campo cognitivo in grado di interagire in modo più consono con i contesti interni e gli ambienti esterni

4.Competenze decisionali: disporre di modelli mentali adeguati all'assunzione di decisioni in situazioni diversificate e in contesti non consolidati

5.Competenze di rete: essere in grado di interagire in un'ottica di *networking*, scambiando messaggi, svolgendo transazioni di

lavoro, avvalendosi di sistemi di comunicazione caratterizzati da numerosi livelli di integrazione tra telecomunicazioni e informatica

6. Competenze progettuali: Capacità di assunzione di responsabilità rispetto alla creazione di valore aggiunto generata dall'introduzione di variabili di progetto relativamente a prodotti/processi

7. Lavorare in gruppo: sviluppare performance integrate che si avvalgono del contributo dei diversi componenti del gruppo di lavoro.

La metacompetenza più importante per i Quadri di oggi credo sia quella dell'*apprendere ad apprendere* perché i nuovi ruoli che devono assumere richiedono lo sviluppo di nuove competenze, ma soprattutto una profonda modifica dei modelli di comportamento. Abbiamo infatti più volte sottolineato come in assenza di una posizione gerarchica e di responsabilità di controllo definite, i nuovi team leader accusano spesso problemi di identità e di ruolo.

PARTE SECONDA

UNA RICERCA SUL CAMPO

1. ALCUNI DATI STATISTICI

E' difficile avere dati quantitativi sulla categoria dei Quadri, solitamente sono divisi per settore o accorpati ad altri gruppi professionali.

Anche le fonti Istat, di seguito riportate, non sono molto dettagliate, basti notare che raggruppano nella stessa categoria i Dirigenti e i Direttivi Quadri.

Dalla tabella n. 1 emerge come il ruolo del quadro sia presente essenzialmente nel *settore dei servizi* (definito "altre attività").

La maggioranza dei Quadri possiede la *laurea*, mentre sono pochi quelli che hanno un dottorato o una specializzazione. Questo andamento è valido sia per gli *uomini* che per le donne, con una differenza: in totale le donne Quadro sono esattamente la metà degli uomini. Nel settore dell'industria sono addirittura 1/6 degli uomini.

Dalla tabella n. 2 possiamo ricavare un dato importante sull'età, i "Dirigenti e i Direttivi Quadri" sono maggiormente concentrati nella fascia di età 45-54 anni, a differenza degli impiegati e degli operai per i quali la fascia più numerosa è quella dei 34-39 anni. Questo dato potrebbe indicare come l'anzianità sia, ancora oggi, un elemento importante per ricoprire la posizione di Quadro. Ma ricordo che questo risultato può essere in qualche modo "falsato" dalla presenza dei Dirigenti nella stessa categoria, inoltre i alcuni Quadri che non hanno un ruolo dirigenziale potrebbero essere "scivolati" nel gruppo degli "Impiegati o intermedi". Anche questo dato conferma l'ambiguità dei quadri, "non sono dirigenti e non sono impiegati".

Oltre i 54 anni in tutte le categorie i valori scendono, anche se tra gli impiegati e gli operai lo scarto è più evidente rispetto alla categoria dei quadri.

Tabella n. 1 Dirigenti e direttivi quadri per sesso, settore di attività economica e titolo di studio- media 2002 (dati assoluti in migliaia)

TITOLI DI STUDIO	MASCHI				FEMMINE			
	Agri-coltura	Indu-stria	Altre attività	TOT.	Agri-coltura	Indu-stria	Altre attività	T OT.
Dottorato di ricerca o Specializzazione	0	1	21	22	0	0	13	13
Laurea	3	85	373	462	1	17	275	293
Diploma Universitario o Laurea breve	0	4	15	19	0	1	17	18
Diploma che permette l'accesso all'Università	3	86	237	326	0	11	91	102
Qualifica, licenza o attestato che non permette l'accesso all'Università	0	6	12	19	0	1	11	12
Licenza media	1	16	39	56	0	3	9	12
Licenza elementare, nessun titolo	1	3	4	8	1	0	3	4
TOTALE	8	201	701	912	2	33	419	454

Fonte Istat 2002 Forze di lavoro

2. OGGETTO DELLA RICERCA

L'oggetto di interesse di questo lavoro è l'evoluzione del ruolo professionale dei Quadri, una categoria che ha sempre ricoperto una funzione "ambigua".

In passato per la particolare posizione gerarchica, fra "incudine e martello"- fra dirigenti e operai- i "giacchetta" erano infatti i controllori della forza lavoro. Oggi ancor più ambigui per motivi diversi se non opposti: in conseguenza dello sviluppo organizzativo sempre più indirizzato verso l'adozione di modelli a rete di tipo organico, con modalità di gestione centrate sul coinvolgimento di tutti i soggetti, il Quadro perde potere e autorità, il suo ruolo non è più legittimato dalla gerarchia perché gli organigrammi aziendali tendono ad appiattirsi.

La nuova enfasi sulla "conoscenza" come risorsa competitiva, l'inserimento crescente dei professionisti in azienda, e la sostituzione delle posizioni di supervisione gerarchica con team di lavoro autonomi, necessita una evoluzione del ruolo del Quadro intermedio.

Qual è allora questo nuovo ruolo? Nel nuovo contesto le funzioni del Quadro intermedio saranno principalmente di team leader, consulente interno, coach, facilitatore. Il nuovo ruolo richiede oltre allo sviluppo di nuove competenze, l'accettazione di una riduzione di status e una "rivoluzione" (non si può tornare indietro) dei modelli di comportamento.

Credo che il modello proposto da Nonaka in cui il Middle Management svolge un ruolo cruciale nel processo di creazione e diffusione della conoscenza "sintetizzando la conoscenza tacita degli operatori di linea e della dirigenza, rendendola esplicita e dandole corpo sotto forma di nuovi prodotti e tecnologie" sia una via facilmente percorribile, e che le aziende più evolute abbiano già intrapreso il cammino.

2.1. Il problema e le ipotesi

Il problema affrontato in questo lavoro è correlato ad un fenomeno diffuso nelle aziende e nelle amministrazioni, nei processi di ristrutturazione, per il quale “snellire” le organizzazioni spesso significa eliminare i livelli intermedi.

Il Quadro non può più svolgere una funzione di controllo, ma deve comunque integrare in un unico ruolo dimensioni tecniche/professionali, manageriali e commerciali complesse.

Per la ricerca sono state sviluppate tre ipotesi guida che riguardano: la figura professionale, le competenze indispensabili e il sistema professionale.

- *la figura professionale* del Quadro si è evoluta, è diventato un Knowledge worker capace di aggiungere valore ai processi ovvero di immettere la propria conoscenza e competenza all'interno del sistema.

- *le competenze indispensabili* nelle nuove organizzazioni sono quelle relazionali e le metacompetenze.

- *il sistema professionale* come struttura necessaria per assicurare un sistema di identità e di sviluppo delle competenze, un sistema di protezione della qualità della vita delle persone e del loro empowerment.

2.2. Le Aree problematiche

Affrontiamo ora più in dettaglio le tre ipotesi sopra descritte.

La prima ipotesi sostiene che i nuovi quadri stiano diventando *professionisti-manager*, ossia figure di professional o technician che abbinano alle conoscenze di natura tecnica e scientifica anche capacità manageriali, in particolare nell'integrazione di conoscenze e competenze. Le capacità richieste per ricoprire questo ruolo sono: capacità di *astrazione* (interpretazione di dati e informazioni), *pensiero sistemico*

(comprendere le relazioni tra fenomeni), di *sperimentazione* e di *collaborazione* con gli altri.

Nella seconda ipotesi si afferma che per lavorare in team le *competenze relazionali* e le metacompetenze siano indispensabili. Per attivare e sviluppare la “spirale della conoscenza” il manager intermedio deve “capire” le persone e assisterle. Gli indicatori principali sono: empatia, capacità di sviluppare fiducia, capacità di motivare, “apertura” al mutamento, mentalità poliedrica e flessibile, autoanalisi, capacità di comunicare (in senso stretto), apprendere ad apprendere, competenze decisionali, competenze progettuali.

Infine è opportuno rendere visibili e governabili i *sistemi professionali*. Occorre un sistema di certificazione e riconoscimento delle competenze e della qualificazione personale utile per garantire prestazioni riconosciute dal mercato. Per facilitare la permeabilità fra mercati del lavoro interni (famiglie professionali aziendali) e mercati del lavoro esterni (comunità professionali extra aziendali e cosmopolite) è necessario, infatti, un più forte riconoscimento sociale delle nuove professionalità. Soprattutto oggi che l’impiego a vita nella stessa impresa non è più possibile e il mondo del Lavoro si è trasformato in mondo dei Lavori.

2.3. La Metodologia

Lo strumento utilizzato per raccogliere i dati per la verifica delle ipotesi è l’intervista semi-strutturata, per “dar voce” ai Quadri e osservare la tematica dal loro punto di vista. Il metodo qualitativo ha così permesso di esplorare l’argomento in profondità concedendo libertà d’espressione all’intervistato.

Per ogni area tematica è stata sviluppata una domanda, riportiamo qui di seguito l’intervista posta ai Quadri.

1) E' ormai convinzione diffusa che nelle nuove forme di organizzazione reticolare la conoscenza sia diventata la risorsa critica per mantenere il vantaggio competitivo. I soggetti che la gestiscono e la diffondono – i **Knowledge worker** - sono una categoria in forte crescita , secondo alcuni studiosi i nuovi quadri appartengono a questo gruppo e sarebbero proprio loro il nodo centrale che permette il passaggio della conoscenza tra tutti i soggetti dell'impresa. Lei è d'accordo con questa affermazione? Qual è la sua esperienza a riguardo?

2) I nuovi organigrammi aziendali mostrano meno forme piramidali a vantaggio di una rete di team autonomi; il ruolo del quadro è meno quello di supervisore della forza lavoro e più quello di coach e facilitatore-consulente. Per svolgere questo nuovo ruolo e lavorare in team quanto contano secondo lei le **competenze relazionali** ?

3) Secondo lei **sistemi professionali** interni ed esterni all'azienda possono rappresentare una fonte di identità per i quadri? Esiste un adeguato processo di certificazione e riconoscimento delle competenze e della qualificazione professionale dei quadri ? Ne è soddisfatto, cosa proporrebbe?

Le interviste sono state realizzate in presenza, registrate e poi trascritte per intero.

3. I SOGGETTI

Ho scelto di intervistare un gruppo di Quadri il più possibile rappresentativo della “categoria”, che avesse maturato una certa esperienza e che avesse vissuto in prima persona l’evoluzione del ruolo tale da costituire un insieme di “testimoni privilegiati”. Il gruppo è composto di 7 uomini appartenenti alla fascia d’età 45-57anni, tutti lavorano in grandi aziende, in passato pubbliche, che hanno subito e subiscono un processo di privatizzazione¹. Il territorio di riferimento è il Comune di Roma.

Tutti gli intervistati hanno mostrato grande interesse per il tema affrontato e hanno collaborato con grande disponibilità e passione. Su sette contatti sette interviste, nessuno si è tirato indietro. Nessuna intervista è stata banale, ognuna ha contribuito alla crescita della tematica, affrontando anche argomenti non ipotizzati all’inizio della ricerca.

Tutti gli intervistati mi hanno ringraziato di aver avuto la possibilità di esprimere il loro parere. Alcuni hanno trattato l’argomento con molta padronanza, perché ne discutono quasi quotidianamente, soprattutto in contesti esterni all’azienda (sulla rivista dell’ ANS ad esempio e nell’Università). Mentre per altri questa esperienza è stata “un’opportunità” uno spunto iniziale “per riflettere sul proprio ruolo”, un ruolo che concorre alla definizione d’identità dei soggetti.

Come si vede nella Tabella di seguito riportata il gruppo degli intervistati è composto da laureati: cinque Quadri sono laureati in facoltà umanistiche (quattro in sociologia e uno in pedagogia) e due in facoltà scientifiche (ingegneria elettronica e scienze statistiche ed economiche).

Questo gruppo, seppur esiguo, conferma l’enorme eterogeneità della categoria definita Quadri, ognuno di loro

¹ Le aziende in cui lavorano i Quadri intervistati sono: Telecom , Italferr, Trambus, Sta, Poligrafico.

possiede un titolo professionale specifico diverso dagli altri: un Professional master, due Responsabili di struttura (uno alla line e uno nell'area staff), un Professional senior, un Responsabile sicurezza, un Coordinatore attività privacy, un Mobility manager.

Tabella n. 1 Composizione del campione

Intervistato	Età	titolo di studio laurea in	titolo professionale
Attilio Scarponi	53 anni	pedagogia	Professional master
Mario Gasperini	51 anni	ingegneria elettronica	Responsabile di struttura (area staff)
Giuseppe Fabio Gozzo	49 anni	scienze statistiche ed economiche	Responsabile di struttura (line)
Pietro Zocconali	57 anni	sociologia	Professional senior
Flavio D'urbano	47 anni	sociologia	Responsabile sicurezza
Ivano Billi	45 anni	sociologia	Coordinatore attività privacy
Massimo mattei	50 anni	scienze della formazione e dell'educazione	Mobility manager

4. LA PAROLA AI QUADRI

La strategia utilizzata per lo studio delle interviste è quella dell'*analisi tematica*: verticale e orizzontale. In questo paragrafo viene esposta il primo tipo di analisi, mentre nel prossimo i risultati presentati derivano dall'analisi orizzontale.

Le sette interviste sono state riassunte e le risposte che spesso “sconfinavano” in altre aree tematiche sono state “riportate” al loro posto. Ogni intervista è stata così divisa in quattro parti:

- 1) Tema A. L'evoluzione del quadro in knowledge worker;
- 2) Tema B. Le competenze relazionali;
- 3) Tema C. Sistemi professionali e certificazione delle competenze
- 4) Tema D. Comprende tutti gli argomenti che non rientrano nelle precedenti aree, ma che rappresentano un “valore aggiunto” ai temi precedenti.

Le interviste sono presentate in ordine cronologico.

1. Attilio Scarponi, ex quadro della Telecom

<p>A. Evoluzione del quadro in KW</p>	<p>E' entrato in Telecom nel 1971 ed ha vissuto l'evoluzione dell'azienda.</p> <p>Considera l'introduzione delle <i>nuove tecnologie informatiche</i>, (soprattutto in grandi aziende come Telecom), un fattore che ha contribuito molto a questo passaggio: ha eliminato molto lavoro manuale, non c'è più bisogno di studiare procedure, mansioni, è diminuito il controllo sulle persone.</p> <p>In passato "i Quadri avevano un ruolo fondamentalmente gerarchico, non avevano una vera e propria titolarità di conoscenza cioè di un ruolo legato alla conoscenza, questa era frutto dell'esperienza di lavoro, in fondo si poteva avere la stessa conoscenza anche senza essere Quadro."</p> <p>Oggi il 70% dei dipendenti è laureato, sono impiegati con conoscenze fortemente strutturate che fanno molta formazione (6-7 giornate l'anno istituzionalmente) è chiaro quindi che il Quadro il più delle volte "non deve controllare nessuno."</p> <p>"Le persone sono molto più autonome nel loro lavoro, hanno una scolarità più elevata, i Quadri hanno bisogno di meno anni di esperienza e molta più formazione individuale."</p> <p>Il Quadro deve avere una conoscenza molto ampia legata più alle <i>metodologie</i> che ai contenuti specifici del lavoro.</p> <p>Il ruolo del Quadro da un punto di vista di conoscenza <i>tecnica</i> si è appiattito al livello dei suoi collaboratori (perché il livello operaio si è alzato) però deve possedere una <i>visione d'insieme, capacità di analisi e sintesi</i>. "Deve</p>
---	--

	<p>capire che cosa accade alla fine del processo di lavoro, è sempre più evidente che ciò che succede in una certa fase ha delle conseguenze su tutto il processo, “la <i>sistemica</i> è diventata una delle discipline più importanti nelle aziende”.</p> <p>Il potere non deriva più dalla gerarchia ma dalla conoscenza, “<i>la conoscenza dà il ruolo</i>” soprattutto nei team work.</p> <p>Spesso poi il Quadro svolge funzioni di tipo dirigenziale, infatti tra il Quadro e il dirigente di più basso livello c’è una sovrapposizione.</p>
<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>Le competenze relazionali sono considerate uno dei “punti di forza” nella gestione dei gruppi. Il Quadro deve “abituarle le persone a perseguire un obiettivo, a fare in modo che questo obiettivo sia realistico” e perseguibile “in collaborazione con gli altri”.</p> <p>Oggi la maggior parte dei dipendenti lavora in notevole autonomia, sono dei veri e propri professionisti, “gestire persone di questo livello è molto complesso sotto il profilo relazionale: sono persone che sanno qual è il loro valore, hanno un loro potere negoziale, pongono problemi di formazione, di riconoscimento di ruolo ecc... <i>Quello che una volta era ottenuto in termini di gerarchia, controllo, oggi le aziende devono ottenerlo in termini di formazione di un consenso.</i>” Il Quadro deve essere la figura che “negoziare questo <i>consenso.</i>”</p> <p>“Il team si struttura su due livelli: 1. livello orizzontale di <i>socializzazione delle conoscenze</i> e di decisione; 2. livello verticale dove ci sono i</p>

	<p>contenuti specifici”.</p> <p>Il capo progetto deve saper “indicare la direttiva di marcia, come il capitano di una nave deve sempre guardare la bussola, e deve farlo con sufficiente autorevolezza perché bisogna essere credibili, non si può sbagliare, almeno non troppo. Bisogna avere la conoscenza di dove si vuole arrivare e bisogna essere credibili nel saper utilizzare le metodologie di lavoro che gli possano riconoscere come utili per raccogliere dati ed elaborare soluzioni idonee.”</p> <p>Il team leader deve <i>integrare</i> le varie conoscenze, saper <i>redimere i conflitti</i></p>
<p>C. Sistemi professionali e processi di certificazione competenze</p>	<p>“La legge dell’85 ha creato un contenitore, il contenuto realmente lo hanno creato i contratti di lavoro e le pratiche quotidiane di stretta pertinenza aziendale”. “Non siamo all’anno zero però gli attuali sistemi “non sono esaustivi.”</p> <p>Le aziende il più delle volte hanno trovato soluzioni tipo <i>skill inventory</i>.</p> <p>Con un po’ più di trasparenza si potrebbero “certificare le competenze hard”. Ma poi un soggetto ha tante altre “competenze trasversali”, “ è un essere umano e quello che non sa lo inferisce, a seconda della situazione può essere motivato a fare cose che non è capace di fare ma che impara molto rapidamente .” A questo si deve aggiungere il rapporto di “fiducia” che si instaura con l’azienda . Tutte queste competenze soft “non si possono certificare , “almeno per quelle che sono le capacità odierne”</p> <p>All’esterno si possono certificare le competenze</p>

	<p>se si prende “contatto con una società esterna che fa collocazione del personale”. “Se si sviluppasse in maniera più concreta anche in Italia questo tipo di società allora sicuramente ci sarebbe più attenzione sia da parte delle aziende sia da parte dei dipendenti verso i processi di certificazione.</p>
<p>D. Altri argomenti trattati</p>	<p>Anni fa vi fu un Progetto Telecom per esternalizzare personale: venne affidata ad una società esterna l’attività di ricerca di aziende interessate a recepire personale, a condizioni molto favorevoli. La persona che passava da Telecom alla nuova società avrebbe ricevuto una formazione adeguata e un periodo di prova di sei nella nuova società, tutto pagato da Telecom.” Il passaggio sarebbe stato veramente da lavoro a lavoro (...) Purtroppo il progetto venne affiancato alla cassa integrazione quindi è stato travolto da giudizi negativi e non è stato più riproposto.”</p>

2. Mario Gasperini, Quadro della Telecom

<p>A. Evoluzione del quadro in KW</p>	<p>Ci sono due figure di Quadro :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. alla line (componente operativa- tecnica) come punto di arrivo 2. allo staff (componente manageriale) punto di passaggio verso la dirigenza
---	---

	<p>1. Chi sta alla line comincia però “ad avere un ruolo più manageriale, fa da albero di trasmissione fra le decisioni aziendali e gli operativi”</p> <p>2. Per chi invece sta allo staff (ruolo solo manageriale) “forse il ruolo di cardine viene meno perché c’è un forte distacco con la linea operativa.</p> <p>L’area di staff “sta vivendo una forte revisione e ridimensionamento”.</p> <p>Non ha “notato grandi differenze rispetto al passato nel ruolo, forse perché (ha) sempre lavorato in grandi aziende di software, molto evolute anche nei modelli organizzativi se paragonate al contesto generale italiano fino a pochi anni fa.”</p> <p>“L’azienda in sostanza si disinteressa alle modalità con le quali il Quadro porterà avanti il suo lavoro.” Lo stile di leadership è un elemento legato solo alla persona che lo esercita , l’azienda non svolge formazione a riguardo.</p>
<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>E’ “diventato Quadro nell’88 proprio perché era il capo progetto di un gruppo. Il team di lavoro è sempre stata la modalità di lavoro “quotidiana” nell’azienda software. La differenza più evidente tra i team di ieri e quelli di oggi è la dimensione quantitativa : prima i progetti erano composti da molte più persone, oggi i team sono formati da 10-15 collaboratori.</p> <p>Nell’area di staff i gruppi sono ancora più piccoli 3-4 persone. Le competenze relazionali sono importanti non solo all’interno dei gruppi ma anche tra i gruppi. Nell’area di staff “le competenze relazionali si spostano molto nei confronti dell’azienda”, è importante possedere una</p>

	<p>“<i>intelligenza sociale o aziendale</i> cioè la capacità di muoversi nell’interesse dell’azienda e nel rispetto delle regole senza attivare scontri o attriti [...] è fondamentale avere la capacità di risolvere conflitti e mantenere buoni rapporti.”</p>
<p>C. Sistemi professionali e processi di certificazione delle competenze</p>	<p>Crede “sia difficile prevedere una struttura rigida”, il suo ruolo è assegnato dall’azienda, conta molto il <i>rapporto di fiducia</i> . Non “crede molto alle certificazioni” delle competenze, perché “sono poco misurabili fatte da tantissimi fattori, da tante competenze personali ed esperienze”.</p> <p>Sarebbe necessario invece un riconoscimento a livello di contrattazione collettiva.</p> <p>Il contratto delle telecomunicazioni del 2000 ha ridotto “tutto ciò che era previsto nella figura del Quadro , perché l’azienda fa il suo interesse: mantenere il più possibile il potere decisionale nelle sue mani”.</p> <p>L’unico strumento che rimane, da sempre, valido è l’autocertificazione.</p>
<p>D. Altri argomenti trattati</p>	<p>1. “Una differenza rispetto al passato che ha colpito il ruolo del Quadro è la tendenza delle aziende a sostituire le persone più “anziane” 50enni con persone più giovani, crede che il motivo sia sostanzialmente di tipo economico, costano meno. Se l’azienda potesse ridurre i costi sui Quadri 50enni a livello dei 35enni, se li terrebbe anche perché sono più esperti. Inoltre quando cambiano le proprietà si tende a dare un’impostazione nuova: “i key people devono essere tutti giovani, perché</p>

	<p>bisogna rinnovare, bisogna sostituire un vecchio management”</p> <p>2. “La figura di Quadro è una figura di interregno che non si sa bene se appartenga agli impiegati o ai dirigenti. E’ un soggetto che paga un prezzo elevato per questa sua <i>ambiguità</i> di ruolo”</p> <p>“Dei quadri non si sa bene chi se ne debba occupare, in area sindacale non c’è molta intenzione” di occuparsi seriamente del problema, “le aziende invece vorrebbero occuparsene mantenendo margini di libertà più ampi possibili.”</p>
--	--

3. Giuseppe Fabio Gozzo, Quadro della Telecom

A. Evoluzione del quadro in KW	<p>“Nell’azienda informatica il livello operaio non esiste, il livello più basso è comunque ricoperto da “super specialisti” (molti laureati e con un’alta formazione) con un grosso bagaglio di conoscenze , per cui il Quadro svolge una funzione di facilitazione della diffusione di conoscenza in un ambiente in cui le conoscenze sono già molto elevate. Il Quadro è il “<i>collante</i>” tra le direttive del top management e le singole intelligenze e professionalità che devono essere convogliate verso obiettivi concreti.”</p> <p>L’azienda pone un obiettivo di riferimento, il percorso per raggiungerlo “è riservato alla capacità e alla sensibilità del singolo”</p>
--------------------------------------	--

<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>Il <i>mondo dell'informatica</i> è sempre stato il modello di “punta”, anche perché “si lavorava e si lavora in un contesto tecnologico molto avanzato, sfruttando il lavoro di cervelli, professionalità molto elevate alla base e il lavoro in team è sempre stato l'unico sistema con cui si andava avanti. Il capo progetto , il project manager, il project leader deve mettere insieme tante teste per raggiungere un certo obiettivo.”</p> <p>Per svolgere questo ruolo le competenze relazionali sono le più importanti. In Telesoft c'era un <i>modello di valutazione</i> del quadro responsabile di attività di <i>progetto</i> diverso da quello di un Quadro responsabile di un'<i>attività tecnica</i>. Nel primo “le competenze relazionali (che comprendeva anche la leadership, l'autonomia, ecc. definite fattori comportamentali) pesavano 40, mentre le capacità e le competenze tecniche pesavano 20 e l'altro 40 era per il raggiungimento degli obiettivi prefissati”. Nel secondo modello “le competenze tecniche pesavano 40, 20 le componenti relazionali e 40 per il raggiungimento degli obiettivi di tipo tecnico”.</p> <p>Il lavoro per team è presente sia nell'area di staff, sia in quella di line. In entrambi le competenze relazionali sono importanti, ma nell'area di staff devono essere “affinate ancora di più in funzione degli interlocutori che in questo caso sono più esigui ma di livello più elevato”</p>
<p>C. Sistemi professionali e</p>	<p>Negli attuali contesti aziendali si sta cercando di “<i>svilire</i>” la <i>figura del Quadro</i>, “in quanto persona che ha questa “<i>etichetta</i>” riconosciuta dalla legge.”</p>

<p>processi di certificazione delle competenze</p>	<p>In azienda esistono dei sistemi che attraverso delle griglie cercano di inquadrare alcune competenze e responsabilità. “Questi sistemi esistono e sono certificati, poi occasionalmente dentro questo tipo di griglia può esserci una persona che è quadro o una persona che è di un livello più basso (che non è Quadro). <i>Non c’è più un gruppo a sé, chiaramente distinto definito “Quadri”</i> e questo “fa comodo alle aziende perché aumenta la loro discrezionalità e la possibilità di poter motivare e negoziare con le singole persone senza sottostare ai contratti o ai trattamenti collettivi o garantiti per un gruppo di persone.”</p> <p>Oggi è forte il bisogno, anche “ai fini di una formazione continua, del <i>“Bilancio delle competenze”</i> cioè la certificazione del percorso professionale che si è sviluppato nell’arco di molti anni e che spesso le aziende perdono” (es. con la fusione di Telecom Italia e I.T.Telecom lo skill inventory è andato perso)</p>
<p>D. Altri argomenti trattati</p>	<p>1. “Fino a qualche tempo fa il ruolo del Quadro era soprattutto una posizione di passaggio, attraverso il quale si transitava in attesa di approdare ad incarichi dirigenziali. Il Quadro, nella maggior parte dei casi era la tappa di un percorso di carriera” (l’escalation gerarchica).</p> <p>2. Oggi la figura del Quadro è attraversata da due visioni opposte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è un ruolo centrale perché detiene la conoscenza, ha delle conoscenze e può diffonderle - è una <i>figura emarginata</i> quando raggiunge una certa soglia di età “il Quadro con l’età perde appetibilità”, è in atto un “processo che tende a valorizzare le persone più giovani legato a due motivi. Il primo è un fattore

	<p>economico, costano meno, il secondo è un “fattore legato alla moda: si pensa che il giovane porti un influsso di energie e di creatività che il 50enne non ha”</p> <p>Anche la curva dell’investimento in formazione decresce con il crescere dell’età dei Quadri.</p>
--	---

4. Pietro Zocconali, Quadro della società Italferr

A. Evoluzione del quadro in KW	<p>Pensa che “questa domanda dovrebbe essere rivolta ai giovani (...)”, lui viene <i>dalla gavetta</i>, è stato assunto nel '72 come impiegato geometra, poi si è laureato in sociologia, e si è “un po’ imborghesito”.</p> <p>Ha cominciato a girare l’Europa per avere una <i>visione d’insieme</i> anche delle ferrovie internazionali.</p> <p>In questa “società di ingegneria, gli impiegati sono quasi tutti dirigenti e Quadri, c’è un numero ridottissimo di impiegati di livelli più bassi dell’IX. <i>La struttura è quella di un rombo</i>: il top management è la punta alta del rombo, poi c’è “un corpo molto ampio di dirigenti di livello inferiore, Quadri di VIII e IX categoria e poi una base strettissima, la punta inferiore del rombo, composta dai livelli più bassi.</p> <p>Mentre una volta le ferrovie assumevano a bassi livelli per poi farli crescere con il tempo, adesso assumono persone già di alto livello , assumono già Quadri o persone che hanno un profilo professionale elevato.</p>
--------------------------------------	---

<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>Una volta laureato in sociologia ha “lavorato molto in team per fare ricerche sul campo,” si sono recati nelle stazioni ferroviarie italiane a fare interviste ai viaggiatori. Queste sono cose che fanno “ormai normalmente, una volta la società di ingegneria si basava soltanto sul lavoro dell’ingegnere [...] adesso invece bisogna fare la valutazione dell’<i>impatto ambientale</i> e quella dell’<i>impatto sociale</i> prima di iniziare a pensare di fare dei lavori”.</p> <p>Il suo attuale gruppo di lavoro è composto da tre professionalità diverse che però si integrano: lui è un sociologo, c’è un ingegnere e un laureato in statistica.</p>
<p>C. Sistemi professionali e certificazione delle competenze</p>	<p>Qualche anno fa “una società esterna ha fatto la valutazione delle potenzialità del personale ponendo “domande-interrogatorio”. Lui come molti suoi colleghi non sono rimasti soddisfatti , per la spesa che è stata affrontata e per il metodo di studio: domande tipo interrogatorio, superficiali, formulate da persone poco esperte. “Oltre ad ascoltare ciò che i dipendenti avevano da dire avrebbero dovuto anche studiare il livello di soddisfazione al di là delle parole”.</p> <p>All’interno dell’azienda la dirigenza in qualche modo giudica, premia o non premia i Quadri, <i>i criteri però non sono chiari e visibili dall’esterno.</i></p> <p>Non è soddisfatto di questo sistema, riconosce la necessità di un sistema migliore soprattutto per i neo assunti, visto che lui è prossimo alla pensione.</p>
<p>D. Altri argomenti trattati</p>	<p>1. I risultati della valutazione effettuata dalla società avevano in qualche modo formalizzato ciò che la Direzione del personale voleva si evidenziasse: cioè che il piccolo gruppo di giovani (più o meno</p>

	<p>raccomandati) era composto da “fenomeni mentre i ferrovieri che erano stati traghettati da F.S. a Italferr non lo erano affatto.”</p> <p>2. In questa società c'è un <i>Ufficio Personale privo di laureati in sociologia</i>, sono tutti ingegneri, architetti, il Direttore del Personale fino a qualche anno fa era un perito minerario.”</p> <p>3. Dal mese di febbraio è stato bloccato l'attuale organigramma, sono in attesa sia del nuovo Direttore del personale, sia di una ristrutturazione. E' una fase di trasformazione non è chiaro cosa devono fare e cosa faranno in futuro.</p>
--	---

5. Flavio D'Urbano, Quadro della Trambus

<p>A. Evoluzione del quadro in KW</p>	<p>Assunto “nel 1980 come tecnico”, continua esperienza sul campo, più tardi decide di iscriversi alla facoltà di sociologia (si laurea nel 2003). Lo studio di questa materia lo ha aiutato molto, prima possedeva la conoscenza tecnica “ma non il metodo” ora analizza dati che prima rimanevano “piatti” perché non sapeva elaborarli e confrontarli adeguatamente. Adesso possiede le <i>metodologie</i>. Attraverso l’uso di strumenti e metodologie varie (indagini, questionari ecc.) sviluppa dei documenti sulla valutazione del rischio. “Senza i dati non si va avanti , occorre fare ricerca empirica”.</p> <p>Continua ad aggiornarsi e a fare formazione, “la persona esperta per rimanere tale dovrà sempre aggiornarsi per avere un quadro aderente alla realtà.”</p>
<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>La scelta di frequentare l’Università nasce dal desiderio di “<i>colmare le lacune</i>” che riguardavano gli “<i>aspetti relazionali</i>” , indispensabili per lavorare in team. Ora è Responsabile alla sicurezza, “il modo più efficace e corretto di agire” è quello di <i>far partecipare tutto il gruppo, coinvolgendolo nelle scelte</i>. “Tutti i soggetti partecipano attivamente, lanciando anche delle idee”. Il suo ruolo è quello di “far capire la sicurezza non solo nell’aspetto di legge ma anche come forma mentis”.</p> <p>La 626 inoltre “ha reso corresponsabili tutti i soggetti dell’impresa, partendo dal lavoratore che si trova alla base :responsabilità diffusa”</p>

C. Sistemi professionali e certificazione delle competenze	Si relaziona direttamente con il Direttore e con l'Amministratore Delegato, lo aggiorna trimestralmente dei corsi che fa. Nell'organigramma "il Responsabile della sicurezza deve essere presente in tutti i reparti".
D. Altri argomenti trattati	"Il lavoratore che si sente tutelato sul fattore sicurezza lavora meglio, con più soddisfazione e meno conflittualità"

6. Ivano Billi, Quadro della Sta

Evoluzione del quadro in KW	Il Quadro è una figura intermedia tra il vertice e la base che sta sviluppando sempre più il suo ruolo di "legame tra questi due ambiti". Non è solo un mediatore di rapporti ma anche "un produttore ed elaboratore di idee, con le quali si può migliorare la <i>capacità comunicativa</i> dell'azienda" dall'interno verso l'esterno e dall'esterno (il mercato) verso l'interno. Quindi "un in-put e un out-put di informazioni che
-----------------------------	--

	<p>vengono elaborate, arricchite e <i>immesse all'interno del processo</i> attraverso le varie procedure relazionali.</p> <p>Il Quadro aiuta a mediare l'immagine dell'azienda all'interno e diventa poi produttore egli stesso di questa immagine verso l'esterno supportando chi deve riprodurla attraverso un prodotto o servizio” Per svolgere questo ruolo la capacità di <i>problem solving</i> è fondamentale. Ma prima di risolvere i problemi il Quadro deve saperli identificare e mostrarli ai collaboratori attraverso l'uso di varie tecniche e <i>metodologie</i>.</p>
Le competenze relazionali	<p>Come un allenatore il Quadro deve saper creare un ottimo <i>clima organizzativo</i> all'interno del gruppo o dei gruppi. Questo ruolo è più sviluppato e apprezzato nel settore privato. Le capacità comunicative ed empatiche, le <i>abilità di ascolto e comprensione</i> sono fondamentali per <i>costruire insieme la cultura dell'impresa</i>. Il Quadro deve saper elaborare, sintetizzare i “suggerimenti che provengono dai vari livelli sia superiori sia inferiori.” per fare ciò “oltre ad essere empatico deve essere umile “deve essere disposto a farsi aiutare” da tutti i dipendenti. Soprattutto nelle grandi aziende che sono strutturate in diversi ambiti-settori (dai sistemi informativi ai sistemi produttivi) “i Quadri diventano i <i>veri e propri elementi di comunicazione</i>, perché riescono a far conoscere gli ambiti di attività degli uni e degli altri.”</p>
Sistemi professionali e processi di	<p>Ci sono delle griglie delle <i>skill inventory</i> “però possono essere interpretate in vari modi.” <i>Non c'è chiarezza e trasparenza</i>: questi sistemi di fatto permettono la prosecuzione di metodi basati</p>

certificazione delle competenze	sull'autorità e sulla posizione gerarchica piuttosto che sull'autorevolezza e sulle conoscenze . Ci sono persone che possiedono le capacità e le competenze per svolgere un ruolo di Quadro e sarebbe compito della Dirigenza “individuare le persone che di fatto svolgono un ruolo di Quadro, che contribuiscono al coinvolgimento delle persone”, persone che possiedono le qualità di leadership. Spesso però, soprattutto nel settore pubblico, “non è importante quello che sai ma è importante chi conosci”.
Altri argomenti trattati	<p>Differenze tra settore privato e pubblico, visione negativa del pubblico.</p> <p>Nel settore pubblico spesso la figura del Quadro è vista ancora come posizione di passaggio verso la dirigenza. “Questo passaggio potrebbe essere molto pericoloso perché non viene più curata la parte organizzativa e relazionale” il ruolo del Quadro diventa un modo per farsi notare, per “mostrare le proprie capacità e abilità nel raggiungere certi obiettivi. E' evidente che gli obiettivi “non sono più del gruppo ma suoi”.</p> <p>Nel settore privato c'è maggiore “scambio tra le varie figure professionali”. Mentre nel pubblico “la formazione non è finalizzata alla conoscenza relativa all'attività nella missione, ma è una erogazione formale a livello nozionistico, mentre il ruolo di mediatore e di comunicatore del Quadro viene meno.</p> <p>Nelle aziende spesso molti manager o gestori di persone provengono dalle facoltà di ingegneria e di economia, entrambe le figure professionali sono proiettate al calcolo della produzione e del risultato ragionieristico. Manca invece la figura del sociologo.</p>

<p>A. Evoluzione del quadro in KW</p>	<p>Il Quadro intervistato possiede tutte le caratteristiche del KW , ma l'azienda in cui lavora mostra una forte resistenza al cambiamento. Il Quadro è un professionista-manager (Mobility Manager) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacità di fornire “teorie dei piccoli passi o a medio raggio” - recettività nei confronti del feed-back - motivare il gruppo “anche attraverso i sentimenti”, “i veri leader amano le emozioni” - comprende il cambiamento e tenta di governarlo - “osservazione dei sistemi esterni” e confronto con l'interno, quindi capacità sistemica. - “anticipare i problemi” - valorizzare le “risorse invisibili”, ossia “le esperienze e le conoscenze che ogni elemento dell'azienda si porta con sé, determinanti per il raggiungimento del successo” <p>Ha tentato insieme al suo collega Pacetti varie iniziative per creare un clima “socializzante” di condivisione: 1. “management by walking around” 2. promuovere una “figura che faccia da stimolo” il “team leader”, questo ricopre una posizione “più in basso del quadro, a diretto contatto con la produzione, con l'intento di stimolare il lavoratore, già dalle fasi dell'elaborazione del prodotto.” 3. corsi di formazione che avevano come obiettivo “lo sviluppo delle competenze relazionali, rivolti soprattutto ai team leader, 4 la proposta di sviluppare un progetto definito “Bilancio sociale” per fare una valutazione del clima</p>
---	---

	<p>aziendale.</p> <p>Alcune proposte, in un primo momento sono state accettate, ma richiedendo, con il tempo, un impegno di trasformazione anche da parte dell'azienda sono state "bloccate".</p> <p>E' molto critico nei confronti dell'Istituto "non è ancora riuscito a stabilire un vero processo di de-burocratizzazione", "non c'è il senso della condivisione , non abbiamo gioco di squadra, né motivazione e innovazione"</p>
<p>B. Le competenze relazionali</p>	<p>Il focus è tutto sulle competenze relazionali, sulla capacità di comunicare in particolare. "<i>Comunicare</i> significa, etimologicamente , mettere in comune, far partecipare, molto più quindi che parlare, dare un ordine,informare. Purtroppo tutti ci sentiamo abili comunicatori e sono pochi quelli che comprendono la difficoltà e l'importanza di un processo di comunicazione corretto ed efficace."</p> <p>"L'attenzione al processo di comunicazione è costituita anche da un costante impegno <i>per ascoltare e comprendere</i> gli interlocutori."</p> <p>Il nuovo Quadro deve ricucire quella "frattura produttiva e di comunicazione che si è creata tra staff e line."</p>
<p>C. Sistemi professionali e certificazione delle competenze</p>	<p>All'interno dell'Istituto non ci sono certificazione, anche la formazione non è adeguata, per accrescere le sue conoscenze e competenze, il quadro si è rivolto verso l'esterno, con l'ampliamento della sua professionalità e l'osservazione della realtà esterna all'azienda ha potuto notare la "distonia tra l'interno e</p>

	<p>l'esterno." Nell'Istituto occorre "essere non tanto una persona qualificata, intelligente ecc, quanto persona disponibile, accomodante" soprattutto "non più brava del capo". I soggetti dell'azienda "vanno avanti " solo seguendo vecchie modalità.</p> <p>E' ancora predominante il vecchio modello meccanico, "il paradigma razionale per il quale l'organizzazione e gli attori sono unicamente "strumenti" per l'efficiente raggiungimento degli obiettivi".</p>
<p>D. Altri argomenti trattati</p>	<p>"Nell'Istituto ma anche in altre aziende esiste lo stereotipo che la novità passi per le nuove assunzioni, quindi a 50 anni" il Quadro è considerato un "anziano, questo perché il top manager preferisce avere come suoi subordinati persone più giovani di lui", spesso quindi tutto il bagaglio di esperienze (le risorse invisibili) viene perso. "Ma il cambiamento non si ottiene con la sostituzione delle persone bensì con la <i>socializzazione</i> delle persone già presenti in azienda con i neoassunti, deve esserci un osmosi, invece si crea una <i>frattura</i> fra chi c'era e chi arriva": i primi stanno " quasi a difesa di un fortino" e i secondi sembrano dover "conquistare qualcosa".</p> <p>"Nella selezione e valutazione di una figura come il Quadro un'azienda dovrebbe valutare le caratteristiche indispensabili, quali la predisposizione più adeguata per facilitare l'integrazione tra vecchi e nuovi, tra competenze e storie professionali diverse, affinché il gruppo divenga sempre più ricco di professionalità, capace di "fare squadra".</p>

5. RISULTATI

Come abbiamo già accennato, in questo paragrafo l'analisi effettuata sulle interviste è di tipo qualitativo, in particolare i risultati di seguito riportati sono stati ottenuti tramite l'analisi tematica *orizzontale*. Sono state, quindi, confrontate le risposte che ogni intervistato ha dato per ognuna delle tre Aree ovvero delle tre ipotesi iniziali. La quarta Area, che si riferisce alle osservazioni fatte dagli intervistati su altri temi, verrà descritta nel prossimo capitolo.

5.1. Il Quadro è un Knowledge worker?

Tutti gli intervistati hanno affermato di lavorare in grandi aziende in cui anche il livello più basso “è comunque ricoperto da super-specialisti, molti laureati, con un'alta formazione” e questo non solo nel settore software della Telecom ma anche nell'Istituto Poligrafico o nell'azienda Italferr in cui l'organigramma descritto dal quadro è a “forma di rombo”, dove una ampia fascia è costituita da professional.

Il loro compito quindi non è più quello di controllare le persone, che ormai sono autonome e responsabilizzate, ma è quello di integrarle, svolgendo “una funzione di facilitazione della diffusione di conoscenza in un ambiente in cui le conoscenze sono già molto elevate.”

Lo sviluppo di nuove applicazioni richiede grandi quantità di lavoro intellettuale, cresce la quantità di lavoro knowledge based richiesto al livello degli operatori delle linee di produzione.

La conoscenza tecnica del Quadro “si è quindi appiattita al livello dei suoi collaboratori (perché il livello operaio si è alzato), ma il Quadro deve possedere una *visione d'insieme* più ampia possibile, e deve avere *capacità di analisi e sintesi*.”

Le competenze di base per giocare il nuovo ruolo sono:

- *Sistemica*, “è diventata una delle discipline più importanti nelle aziende”, il quadro deve essere consapevole delle relazioni tra i fenomeni, “deve comprendere il cambiamento e tentare di governarlo”. La capacità sistemica è legata anche all’osservazione e al confronto dei “sistemi esterni” con quelli interni all’azienda.

- *Metodologica*. Gli viene richiesta una conoscenza “legata più alle metodologie che ai contenuti”, deve “elaborare e confrontare” adeguatamente i dati. Le attività relative alla gestione dell’informazione sono fondamentali.

-di *Orientamento al mercato*, deve capire il contesto entro il quale si opera in modo da poter “anticipare i problemi” e le esigenze del cliente. Le informazioni che vengono dall’esterno devono essere “elaborate, arricchite e immesse all’interno del processo.”

-*Competenze manageriali- professionali*, i leader dei team vengono scelti non solo in base all’eccellenza “tecnica” ma anche alle competenze di “general management”. E’ difficile distinguere il partecipare alla ricerca dal supervisionarla.

-di *integrare* le conoscenze disseminate nell’organizzazione

-di *Problem identifying* saper dare significato agli indizi e alle informazioni che vengono dall’interno, ma anche dall’esterno.

-di *Problem solving*, l’azione orientata, il “sapere come”

-di *Coaching*: promuove le capacità di autoregolazione dei team

-di *Creare consenso* piuttosto che controllo delle persone attraverso la “catena del comando”

-di *creare motivazione e fiducia*

Questi ultimi due punti sono strettamente legati alle competenze relazionali affrontate nel prossimo paragrafo.

In sintesi per svolgere questo nuovo ruolo il Quadro deve essere “poliedrico” e “flessibile”, sempre pronto ad accettare

nuove sfide. La disponibilità al cambiamento è il vero segreto del successo.

5.2. Le competenze relazionali

Le competenze relazionali sono i “punti di forza” del Quadro nella gestione dei gruppi.

Sono indispensabili per raggiungere due macro-obiettivi strettamente legati e reciprocamente dipendenti :

1. creare un *clima organizzativo*

2. permettere la *socializzazione* e lo scambio di conoscenza a tutti i livelli

Il clima organizzativo è legato all’esigenza di creare motivazione e fiducia “quello che una volta era ottenuto in termini di gerarchia, controllo, oggi le aziende devono ottenerlo in termini di formazione di un consenso. Il Quadro deve essere la figura che negozia questo consenso”. È fondamentale avere la capacità di risolvere conflitti e mantenere buoni rapporti. Uno degli intervistati ha parlato di “*intelligenza sociale o aziendale*” per definire la “capacità di muoversi nell’interesse dell’azienda e nel rispetto delle regole senza attivare scontri o attriti.”

Le capacità “di *ascolto*, e *comprensione* sono fondamentali per costruire insieme la cultura dell’impresa”

La socializzazione delle conoscenze è unita alla necessità di sviluppare un elevato livello di comunicazione e di relazione interpersonale.

“Purtroppo tutti ci sentiamo abili comunicatori e sono pochi quelli che comprendono la difficoltà e l’importanza di un processo di comunicazione corretto ed efficace.”

Uno degli intervistati ricorda come l’etimologia della parola comunicazione sia “mettere insieme, far partecipare, molto più, quindi, che parlare, dare un ordine, informare.” La vera

conoscenza è quella che viene scambiata, il Quadro diventa il “vero e proprio elemento di comunicazione” tra tutti i soggetti.

Tutti i Quadri concordano sull’importanza delle “risorse invisibili”, le conoscenze tacite che ogni soggetto dell’impresa porta con se, ma che troppo spesso non vengono valorizzate.

Per descrivere questo nuovo ruolo i Quadri hanno utilizzato alcune metafore :

1. un “collante” tra il top management e la line (la stessa parola è stata usata da due soggetti)

2. “l’albero di trasmissione fra le decisioni aziendali e gli operativi”

3. il “capitano di una nave che deve indicare la direttiva di marcia guardando sempre la bussola” e un altro ha aggiunto che sappia “navigare a vista, modificando la rotta per non andare a fondo, nel momento in cui il mare si fa grosso”

Il lavoro in team

Durante le interviste alcuni Quadri si sono soffermati a descrivere il loro ruolo nel team. Di seguito vi è una breve sintesi di come si svolge questo lavoro di gruppo.

“Il team si struttura su due livelli:

1. livello orizzontale di *socializzazione delle conoscenze* e di decisione

2. livello verticale dove ci sono i contenuti specifici”

Nel team solitamente operano “figure diverse con diverso skill professionale, la funzione del capo progetto è molto delicata, deve capire quali sono le conoscenze che ognuno possiede e quali sono le conoscenze da integrare.”

Uno degli intervistati che ha molta esperienza come capo-progetto, anche all’estero, ha descritto le fasi del processo:

-“una prima fase in cui va giudicata la fattibilità di un progetto che termina con la costituzione di un documento definito appunto “*Studio di fattibilità*”;

- la *conoscenza del progetto*, solitamente il capo progetto è uno degli ispiratori del progetto per cui questa fase non è sempre esplicitata;
- *identificare concretamente le aree di attività* su cui interviene il progetto;
- scegliere *le persone* che devono costituire il team.

Questa esperienza si riferisce ad un caso specifico, un progetto di Telecom Argentina, ma i punti essenziali sono in linea generale gli stessi per i *team di progetto interdisciplinari*. In questo tipo di team “il capo progetto non ha funzione gerarchica, e questo rende” il ruolo del Quadro “più delicato, perché ha bisogno di negoziare il consenso volta per volta con persone che spesso hanno ruoli aziendali anche più elevati” del suo. Il potere del quadro, in questo caso, è “il potere della conoscenza”, nel team “la conoscenza dà il ruolo”, essere l’esperto dell’argomento di lavoro conferisce il ruolo di capo-progetto.

“Un altro tipo di progetto è quello monodisciplinare. In questo caso il capo-progetto è il responsabile sia professionale (possiede le conoscenze adeguate) sia gerarchico (prende decisioni), per certi versi è agevolato, ma è anche più responsabilizzato. Il capo possiede tutte le conoscenze adeguate per svolgere il progetto che in un team interdisciplinare per definizione nessuno dei membri può possedere.”

Questa è solitamente la condizione di lavoro dell’area staff: il capo dell’ufficio “gestisce le risorse, siamo un po’ al confine tra la componente professionale e quella gerarchica o meglio dirigenziale, il quadro decide quali e quante risorse servono per il lavoro.”

Un’altra distinzione descritta da due intervistati è proprio quella tra l’area di staff e la linea dalle quali derivano due figure di quadro:

- 1) quadro manager

2) quadro tecnico

Il *quadro manager* è una figura che lavora nell'area di staff, generalmente è un quadro che ha lasciato la line.

Come nella teoria anche dalle interviste è emerso che l'area di staff "sta vivendo una forte revisione e ridimensionamento".

Il *quadro tecnico* o *professional* è una figura di esperto, consulente che gestisce i team della *line*.

Il quadro che sta alla linea tecnica svolge un maggior ruolo di cardine tra la direzione e la line, comincia inoltre ad avere un ruolo anche manageriale. E' proprio questa la figura di "professionisti-manager, figure di professional o technician che combinano insieme conoscenze tecniche e capacità manageriali soprattutto nell'integrazione di conoscenze e competenze.

In un'altra intervista c'è la descrizione di un progetto effettuato da due quadri per "creare un clima socializzante di condivisione attraverso la figura del team leader, questo ricopre una posizione (gerarchica) più in basso del quadro, a diretto contatto con la produzione, con l'intento di stimolare il lavoratore, già dalle fasi dell'elaborazione del prodotto."

Questi aspetti confermano l'andamento generale delle aziende dei paesi industrializzati di riduzione dei livelli esclusivamente manageriali da un lato e l'aumento di figure altamente qualificate dall'altro.

La leadership

Dallo studio delle interviste è emerso che lo stile di leadership è ancora affidato esclusivamente alla personalità del capo progetto, non sono stati evidenziati particolari corsi di formazione sulle capacità di leadership e sulle competenze relazionali. Sembra un paradosso che per le capacità relazionali di comunicazione e comportamentali esista un sistema di valutazione ma non un sistema di sviluppo.

In un caso era stato proposto all'azienda dagli stessi quadri del progetto per il team leader un corso di formazione per

queste figure che riguardasse proprio “lo sviluppo delle competenze relazionali”, ma anche questo progetto è stato “bloccato”.

5.3. Sistemi professionali e certificazione delle competenze

Nessuno degli intervistati si dice soddisfatto degli attuali sistemi. Alcuni mostrano perplessità sulla possibilità di valutare le competenze “soft”, sembra un processo riduttivo perché “ l’essere umano quello che non sa lo inferisce, a seconda della situazione può essere motivato a fare cose che non capace di fare ma che impara molto rapidamente”

Qualcuno afferma “sia difficile prevedere una struttura rigida, perché le competenze sono fatte di tantissimi fattori poco misurabili”.

A questo si deve aggiungere il *rapporto di fiducia* che si instaura con l’azienda, un elemento, legato al contesto e alle relazioni che di volta in volta si instaurano, impossibile da dimostrare su carta.

Il ruolo “è assegnato dall’azienda definendo con quel soggetto un rapporto di fiducia”. Un altro intervistato afferma le certificazioni “non tengono conto di un aspetto importantissimo, quello della fiducia nel rapporto personale tra quadro e i suoi superiori”

Tutti concordano sulla necessità di una maggiore *trasparenza* e *chiarezza* da parte dell’azienda, sono questi gli elementi di base dai quali non si può prescindere.

“Con un po’ più di trasparenza si potrebbero certificare almeno le competenze hard”, “ i criteri di giudizio non sono chiari e visibili dall’esterno”.

“Non c’è chiarezza e trasparenza: questi sistemi di fatto permettono la prosecuzione di metodi basati sull’autorità e sulla posizione gerarchica”

Alcuni Quadri chiedono un maggior “riconoscimento a livello di contrattazione collettiva”. Nel contratto delle telecomunicazioni del 2000 c’è una forte riduzione di “tutto ciò che era previsto nella figura del Quadro” e “negli attuali contesti aziendali si sta cercando di “svilire” questa figura in quanto persona che “porta questa etichetta” riconosciuta dalla legge.

In azienda esistono dei sistemi di “griglie” o “skill inventory” che cercano di inquadrare alcune competenze e responsabilità , “dentro questo tipo griglia può esserci una persona che è un Quadro o una persona che non lo è.” Non c’è più un gruppo a sé chiaramente definito “Quadri”. Questo dato conferma che “le grandi classi occupazionali basate sulla funzione, sul tipo di attività hanno confini mano netti.” (Butera,1997).

Molti Quadri hanno “guardato” all’esterno dell’azienda per ottenere certificazioni e fare formazione costruttiva per accrescere conoscenze e competenze.

I soggetti infatti lamentano (ad eccezione di Telecom e Trambus), l’inadeguatezza dell’ Ufficio del personale.

In tre aziende (Italferr, Sta e Poligrafico) manca la figura del *sociologo* o di un professionista della formazione. Questo bisogno è particolarmente sentito dai quadri laureati in sociologia e associati all’ANS di Roma.

Tra questi il Presidente ha detto “in questa società c’è un Ufficio Personale privo di laureati in sociologia, sono tutti ingegneri, architetti, il Direttore del Personale fino a qualche anno fa era un perito minerario” Ha raccontato poi una esperienza di valutazione effettuata da una società esterna. Lui come altri suoi colleghi sono rimasti insoddisfatti , le ha definite un “interrogatorio” che in sostanza ha formalizzato il ciò che la Direzione voleva si evidenziasse.

In sintesi c’è molta insoddisfazione per quanto riguarda la “mancanza di trasparenza” dei sistemi di certificazione e

qualificazione delle competenze, ma nessuno dei quadri ha parlato dei “*sistemi professionali*” come sistema di riconoscimento sociale delle nuove professionalità. Questo fatto può essere legato all’età dei Quadri intervistati, all’esperienza che in qualche modo ha creato già una identità. Inoltre questo dei Sistemi professionali è un argomento ancora poco conosciuto, almeno in Italia, e spesso viene confuso con quello più noto della “qualificazione delle competenze”.

6. ALTRI TEMI TRATTATI

Dallo studio delle interviste è possibile definire altri due temi, non previsti all'inizio della ricerca, largamente condivisi e che vengono riportati perché completano il quadro del nostro lavoro: l'emarginazione dei Quadri 45-50enni; la persistenza del vecchio modello meccanico.

6.1. "L'emarginazione" dei quadri 45-50enni

In tutta Europa da qualche anno c'è una evidente riduzione del management intermedio, "si sono ridotti i titoli dei middle manager a fronte di un massiccio incremento nel numero di titoli non manageriali come ad esempio i "technical specialist" e i project leader" (...) figure una volta fondamentali come il capo turno, il capo reparto o i manager intermedi vengono progressivamente eliminate o assumono comunque connotazioni del tutto nuove." (Butera, 1997)

Le interviste dimostrano che in queste aziende la tendenza più diffusa è quella di seguire la prima via: eliminare o comunque allontanare i Quadri più "anziani" indipendentemente dalla capacità di aver sviluppato, nuove competenze. Ma *l'età anagrafica* sembra contare più delle reali competenze acquisite e le capacità di "giocare" questi nuovi ruoli.

Sono stati evidenziati due motivi di fondo:

- il fattore economico, "i giovani costano meno",
- una convinzione diffusa, "uno stereotipo" o "una moda".

Il primo sottolinea la "convenienza economica" di assumere nuovo personale, con meno anni di anzianità (magari a tempo determinato) e di conseguenza uno stipendio più basso, un intervistato afferma "se un'azienda potesse ridurre i costi sui Quadri 50enni a livello dei 35enni, non li allontanerebbe , anche perché sono più esperti".

Il secondo elemento è invece legato ad un *pregiudizio*: “ i key people devono essere tutti 30-35enni, perché dobbiamo rinnovare” .

Il presupposto ideologico alla base è che i giovani portano “un influsso di energie e di creatività che invece il 50enne non ha”.

Questo fenomeno è visibile anche sul lato della formazione, i Quadri sono i soggetti “più esposti ai processi riorganizzativi quindi dovrebbero ricevere una formazione continua, ma la curva dell’investimento in formazione decresce con l’aumentare dell’età dei quadri”.

E così i Quadri hanno cercato fuori dell’azienda le opportunità di crescita e di sviluppo delle loro conoscenze e competenze: Università, Corsi di Alta formazione ecc..

Un caso esemplare è quello del quadro che ha affermato di essersi iscritto alla facoltà di Sociologia quando ha acquisito consapevolezza delle sue “lacune” nelle competenze relazionali e metodologiche necessarie per affrontare il cambiamento. Altri hanno seguito corsi di formazione all’esterno, alcuni addirittura collabora con le Università.

L’assunzione di personale giovane è addirittura impiegata con la convinzione di poter “cambiare l’azienda” renderla più competitiva e innovativa , senza però modificare la struttura verticistica e ancora burocratica alla base.

Ma come dice uno degli intervistati “il cambiamento non si ottiene con la sostituzione delle persone bensì con la *socializzazione* tra le persone (già presenti in azienda e i neoassunti), deve esserci un’osmosi, invece si crea una frattura fra chi c’era e chi arriva: perché i “vecchi Quadri” stanno quasi a difesa di un fortino e i “nuovi Quadri” sembra debbano conquistare qualcosa .”

Si rischia così di perdere la conoscenza organizzativa e le “*risorse invisibili*” cioè tutto quel bagaglio di esperienze personali che ogni soggetto dell’azienda ha acquisito negli

anni, perché la comunicazione non avviene più in maniera corretta e d'efficace.

Se c'è *distanza* tra i soggetti dell'azienda si blocca la "spirale della conoscenza", se le persone non socializzano non possono condividere conoscenze e quella che viene definita conoscenza tacita rimarrà tale e non emergerà allo stadio di conoscenza esplicita.

6.2. La persistenza del vecchio modello "meccanico"

Il passaggio verso la dirigenza

"Fino a qualche tempo fa la figura del Quadro era soprattutto una fase di passaggio, attraverso il quale si transitava in attesa di approdare ad incarichi dirigenziali. Il Quadro, nella maggior parte dei casi era la tappa di un percorso di carriera". Nelle aziende moderne il ruolo del Quadro non è più una posizione di passaggio perché le strutture non sono più gerarchiche e il ruolo del Quadro non è più legittimato dalla posizione gerarchica, ma in almeno tre aziende del campione, i quadri criticano una struttura ancora troppo rigida che non riesce a staccarsi del tutto dal suo passato di aziende pubbliche in un mercato non competitivo. In queste aziende il ruolo del Quadro rischia ancora di essere vissuto come un passaggio, come una escalation gerarchica. Questa visione può essere molto pericolosa per l'azienda perché non viene più curata la parte organizzativa e relazionale.

Un intervistato sottolinea come spesso quando un Quadro entra in un'azienda tradizionale in cui manca un clima di condivisione, il neoassunto "lavora esclusivamente per mostrare le sue competenze e capacità, non viene curata la parte organizzativa e relazionale, e l'obiettivo non è creare un gruppo armonioso ma diventa un obiettivo personale: essere promosso per "arrivare alla Dirigenza".

La formazione

Esclusi i Quadri di Telecom e Trambus, gli intervistati non sono soddisfatti della formazione erogata all'interno dell'azienda, è stata definita “nozionistica”, fatta di “definizioni”.

La persona non è ancora al centro, la formazione non mira alla crescita dell'individuo.

I soggetti dell'azienda “vanno avanti” solo seguendo vecchie modalità. “Occorre essere non tanto una persona qualificata, intelligente, ecc., quanto persona disponibile, accomodante, ma soprattutto non più brava del capo.”

7. Uno strumento di valorizzazione per i quadri

In questo capitolo verrà descritto uno strumento creato appositamente per i Quadri, per sviluppare le competenze necessarie per assumere il loro nuovo ruolo di Knowledge Workers.

F. Butera durante un Convegno promosso dalla Ciq/Uil nel 1995 sulle “Alte Professionalità e il gioco di squadra” riflettendo sul nuovo ruolo dei Quadri, professionisti in azienda, affermava che “la domanda centrale è : come fa l’impresa moderna a gestire e a far crescere queste figure? “ La risposta che lo studioso dava è divisa su due piani: “quello dell’identità e quello dei meccanismi di valorizzazione.”

Sul *piano dell’identità*, “né l’appartenenza di settore né il livello di inquadramento riescono oggi a cogliere questa nuova identità professionale.”

Sul *piano degli strumenti* esistono due tipi di approcci: un approccio “*soft*” e un approccio “*hard*”.

Il primo pone l’accento sui temi della formazione e dello sviluppo delle competenze, il secondo investe il tema dello sviluppo di veri e propri “sistemi professionali”.

Butera sottolineava l’importanza del secondo aspetto e il ritardo sulla visibilità e governabilità dei “sistemi professionali”. Nomi delle professioni, ruoli relativi, sistemi di valutazione e di sviluppo, il problema delle carriere e delle mobilità; il problema delle doppie carriere e delle permeabilità fra queste fra queste ossia fra il mondo del management e il mondo delle professioni vere e proprie.”

Sono passati dieci anni da quell’incontro, ma ancora su questo secondo aspetto “siamo visibilmente in ritardo”; come abbiamo potuto osservare anche dallo studio delle interviste non esiste ancora un adeguato sistema che permetta un processo di autotutela e tutela collettiva della qualità della vita dei professionisti d’azienda.

Un approccio “soft”, sul tema della formazione e dello sviluppo delle competenze quindi, è rappresentato dal progetto RSFC (Rete di Servizi di Formazione Continua) dei Quadri.

Protagonisti del cambiamento

Il Progetto RSFC¹⁴, finanziato dal Ministero del Lavoro, è promosso dalle Associazioni rappresentative dei Quadri APQ-CISL, AGENQUADRI-CGIL, CIQ-UIL, da Accademia delle Alte Professionalità, da Studio Staff e da Ascai Servizi, note e qualificate società di consulenza nel campo della formazione e della comunicazione.

Elementi di novità del Progetto RSFC

- costruzione di una *rete sperimentale di formazione continua* sulla cultura dell'*adattabilità*, costituita da un nucleo centrale d'esperti, da operatori territoriali delle Associazioni Quadri che operano come promotori-facilitatori della formazione, da quadri utenti finali nelle aziende;
- sperimentazione d'efficaci soluzioni didattiche di formazione continua *a distanza*, basate sulla conoscenza diretta del mondo dei Quadri e delle relative esigenze;
- ricerca di soluzioni organizzative nuove e dedicate ai Quadri nei territori (*learning points*), capaci di valutare le competenze e assistere la formazione;
- ricerca del consenso, sia delle parte delle imprese sia dei Quadri, sulla qualità ed efficacia dei servizi formativi offerti dal progetto.

Obiettivi

La sfida che il progetto si è posto è stata quella di accrescere nei Quadri aziendali il numero dei “volontari dell'innovazione”, capaci di affrontare l'adattamento ai cambiamenti con un miglioramento delle proprie competenze. Ai Quadri, infatti, è richiesto lo sforzo maggiore di reazione

¹⁴ Sito internet www.rsfc.it

adeguata e veloce agli sviluppi continui del mercato, della tecnologia e delle soluzioni organizzative. Affrontare in positivo la sfida dell'innovazione e dell'adattabilità significa accrescere le competenze utili per:

- essere capaci di vivere il cambiamento da protagonisti, sapendo cogliere le opportunità di sviluppo personale ed organizzativo
- essere capaci di percepire in anticipo cause ed effetti del cambiamento
- essere capaci di prevedere la modifica delle strategie aziendali in relazione al cambiamento
- essere capaci di modificare positivamente il proprio ruolo e competenze in relazione ai mutamenti di strategia e d'organizzazione in azienda

Intervento

L'intervento si è svolto in dieci Regioni: Emilia Romagna, Piemonte, Liguria, Lombardia, Marche, Veneto, Toscana, Umbria, Provincia Autonoma di Trento, Lazio. Per costruire la rete d'operatori della FC (Formazione Continua) è stata prevista la formazione di dodici persone, in modo da assicurare la presenza di almeno un'unità in tutte le regioni e di due in quelle maggiormente rilevanti. I Quadri destinatari finali, fra le 50/60 unità provenienti da settori diversi, sono stati distribuiti nelle varie regioni sulla base del lavoro di selezione svolto dagli operatori Formazione Continua (FC).

Contenuti

Il progetto RSFC è specificatamente mirato a promuovere la *cultura dell'adattabilità*. Ciò significa, in primo luogo, rispetto agli utenti finali, mirare i contenuti formativi al potenziamento

delle capacità/competenze delle risorse umane rispetto a situazioni aziendali e settoriali in cambiamento. Il progetto prevede quindi un percorso formativo con due passaggi fondamentali:

- formazione per gli Operatori di Formazione Continua: si tratta di 10/12 Quadri dell'APQ dell'Agenquadri e della CIQ interessati a sviluppare la propria professionalità in un ruolo di tipo nuovo, che è allo stesso tempo di promotore della formazione, d'agente per lo sviluppo dell'associazionismo professionale e di sperimentatore di nuovi servizi. Queste figure diventeranno i Consulenti di *Bilancio delle Competenze*, con competenze di comunicazione, lavoro di gruppo, informatica, formazione a distanza. Complessivamente sono stati destinati all'apprendimento 25 giorni nell'arco di tre mesi (gennaio-marzo 2003). I Quadri "operatori di formazione continua" sono stati scelti per la loro conoscenza del mondo dei Quadri e per provate attitudini ad orientare i processi di formazione continua. Ciascuno dei dodici Quadri operanti a livello del territorio ha avuto il compito di: rappresentare il punto di riferimento organizzativo, a livello regionale, per l'erogazione dei servizi di formazione a distanza, funzionare da anello di congiunzione tra i consulenti esterni e i partecipanti sostenere ed assistere i partecipanti durante il percorso formativo e oltre favorire la costruzione di una rete che è stata espressione dei percorsi d'apprendimento, luogo d'incontro fra domanda e offerta di conoscenze ed informazioni all'interno del sistema rete RSFC

- formazione per Quadri utenti finali: si tratta di Quadri che, appartenendo a settori particolarmente interessati dai fenomeni ristrutturazione aziendale e modifiche organizzative, avvertono l'esigenza di adeguare le proprie competenze in modo da affrontare positivamente il cambiamento. Queste figure sono i fruitori del Bilancio delle Competenze e del corso di formazione. Il piano formativo ruota, sostanzialmente, attorno

all'utilizzo di un sistema integrato d'orientamento, consulenza e formazione continua Web base. Erano previsti Pacchetti formativi individuali di 40 ore, da usufruire nell'arco di tre mesi, di cui 35 in formazione a distanza e cinque in attività di gruppo-aula con presentazione di casi e giochi di simulazione. I pacchetti formativi, composti di moduli tematici, sono stati personalizzati sulle esigenze formative di ciascun Quadro utente. Le esigenze personali sono state individuate con lo strumento del Bilancio delle Competenze, con colloqui con gli Operatori della Formazione Continua, con l'assistenza diretta d'Esperti, con momenti d'auto-valutazione.

La formazione è iniziata ad aprile-maggio 2003. Contenuti del progetto formativo per i quadri aziendali. I contenuti formativi sono stati mirati al potenziamento delle capacità/competenze dei quadri rispetto a situazioni aziendali e settoriali in forte evoluzione. I temi affrontati sono quindi "trasversali" rispetto ai settori di provenienza e riguardano principalmente:

- la gestione del proprio ruolo, dell'immagine e del situazione sociale ed emotivo in cui avviene il cambiamento
- la conoscenza dei processi e delle strategie aziendali in rapporto al modificarsi del mercato e dei settori produttivi
- la capacità di valutare le conseguenze delle decisioni organizzative a livello aziendale
- la capacità di lavorare in gruppo
- la capacità di valutare i fabbisogni formativi propri e delle risorse di cui il quadro è responsabile
- la capacità di organizzare le informazioni e di comunicare in modo efficace
- la capacità di valutare e padroneggiare le innovazioni tecnologiche
- la capacità di affrontare in maniera positiva le dinamiche di cambiamento ed il clima aziendale in cui sono immersi

Fruizione

Ciascun partecipante ha avuto libero accesso ad una serie di servizi on-line altamente innovativi:

- servizi di bilancio delle competenze
- servizi di piano di sviluppo individuale e programmazione dei percorsi formativi
- servizi di consultazione documentale
- servizi d'auto-monitoraggio e controllo dell'avanzamento del piano di sviluppo individuale L'accesso avviene tramite apposite postazioni di lavoro e prevede un sistema di tutoraggio a distanza per una verifica costante dei modi d'utilizzo degli strumenti messi a disposizione. Vantaggi della formazione a distanza per i Quadri utenti finali
- scegliere liberamente il momento in cui fare formazione, senza dover sostenere l'impegno collegato alla frequenza di un corso fuori sede
- ricevere assistenza on-line
- personalizzare il percorso formativo, mirandolo in modo specifico alle esigenze di sviluppo personale
- verificare, attraverso sistemi d'auto-valutazione, il proprio livello d'apprendimento

Destinatari

La seconda fase prevedeva la sperimentazione in Rete indirizzata essenzialmente ai Quadri di quei settori che oggi sono oggetto di processi di liberalizzazione (trasporti, comunicazioni, assicurazioni) e d'innovazione tecnologica (industria e terziario avanzato) ed in particolare i settori:

Bancario, Assicurativo e Finanziario (compresa la banca postale); Trasporti (con attenzione al trasporto aereo ed alle aziende municipalizzate); Metalmeccanico (informatico e terziario avanzato) ; Telecomunicazioni; Energia.

Al Convegno finale del Progetto il Presidente della CIQ, Romeo Scarpari, ha illustrato i principali risultati conseguiti da questo progetto. “Primo fra tutti c’è la conferma della convinzione e della volontà dei Quadri e delle Alte professionalità di voler affrontare e vivere questi processi, questi cambiamenti culturali, come opportunità di crescita e di sviluppo professionale.”

Il Progetto proposto si è dimostrato un modello “innovativo e spendibile”, per almeno tre motivi.

In primo luogo perché ha dato “un valore aggiunto al sistema delle relazioni bilaterali con le imprese.”

In secondo luogo perché “può concorrere alla innovazione dei modelli contrattuali.”

Infine, il motivo secondo me più importante, perché “ fa emergere e valorizza la specificità del Quadro in termini di individualità e autonomia professionale, ciascuno infatti è autore responsabile del proprio progetto formativo. Il discorso si chiude con un appello-speranza a “proseguire lungo questa strada”.

Nella Tabella n. 1, che riporto di seguito, vengono descritte brevemente le fasi, le modalità operative e gli strumenti del Progetto RSFC.

Tabella n. 1

FASI	MODALITA' OPERATIVE	STRUMENTI
1. Analisi della domanda	-Analizzare le esigenze del fruitore e ricostruire la sua biografia personale e professionale	Questionario biografico e professionale (somministrazione on line)

2. Valutazione del fruitore	<ul style="list-style-type: none"> - Identificare gli aspetti motivazionali e gli interessi - Identificare le competenze - Rilevare i punti di forza/debolezza - Elaborare prima sintesi del Bilancio di Competenze 	<p>Questionari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - auto-valutazione - etero-valutazione <p>Test/esercitazioni per valutazione oggettiva e standardizzata</p> <p>Esercitazioni In Basket (somministrazione on line)</p>
3. Valutazioni delle opportunità offerte dal mercato	<p>Esplorare in modo approfondito le opportunità offerte dal contesto locale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confronto ragionato tra proprio profilo ed esigenze/opportunità del contesto - Offerta di formazione professionale - Riflessioni su ipotesi di progetto di sviluppo professionale 	<ul style="list-style-type: none"> -Training su modalità esplorative -Ricerca su banche dati -Ricerca in rete
4. Prima ipotesi di progetto di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> -Analizzare il ventaglio delle ipotesi progettuali al fine di sceglierne una che sia al tempo stesso desiderabile e fattibile -Elaborare la prima stesura del progetto di sviluppo completo del piano di azione 	Colloquio di feed-back
5.Definizione congiunta del progetto	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborare la stesura definitiva del Progetto e del Piano di azione -Redigere il profilo di sintesi finale (a cura del 	<ul style="list-style-type: none"> -Colloquio de visu -Colloquio via e-mail -Colloquio via telefono

	consulente di Bilancio delle Competenze) -Formalizzare i documenti out-put del percorso: - Progetto di sviluppo - Piano di azione -Portafoglio di competenze	
6.Azioni di monitoraggio e accompagnamento	-Incontri con feed-back di verifica -Counselling su richiesta	-Colloqui a Distanza -Incontri di Gruppo -Verifiche di monitoraggio

7. CONCLUSIONI

Al termine del lavoro di ricerca possiamo riassumere le principali conclusioni alle quali siamo pervenuti.

I Quadri intervistati sembrano avere tutti le idee molto chiare su quale debba essere il loro nuovo ruolo, non sembrano mostrare preoccupazione per la perdita del potere gerarchico, anzi sono pronti ad affrontare la “sfida”: riuscire, attraverso la comunicazione a creare un clima di collaborazione e di condivisione nei gruppi e tra i gruppi.

Paradossalmente questi “vecchi” quadri sono diventati dei Knowledge worker, mentre le aziende in cui operano non hanno sviluppato i nuovi modelli organizzativi reticolari e sono rimasti sostanzialmente “ancorati” al vecchio modello rigido e burocratizzato.

Tutti gli studi precedenti sui quadri hanno sempre evidenziato la difficoltà che questi soggetti hanno ad adeguarsi ai nuovi modelli organizzativi, in questo lavoro invece è emerso il fenomeno inverso: alcune aziende hanno difficoltà ad accettare l’evoluzione dei quadri.

Abbiamo visto come in alcuni casi i quadri stessi abbiano proposto progetti innovativi ai Dirigenti ma richiedendo un impegno di trasformazione delle vecchie burocrazie siano stati bloccati o non siano stati mai attivati.

In alcune di queste aziende “Non c’è il senso della condivisione, non c’è gioco di squadra, né motivazione e innovazione” è ancora predominante “il paradigma razionale per il quale l’organizzazione e gli attori sono unicamente “strumenti” per l’efficiente raggiungimento degli obiettivi.”

Vedendo le ipotesi formulate in partenza, le prime due sono state convalidate: questi quadri sono dei professionisti-manager ossia figure esperte che operano in team, con compiti sia tecnici che manageriali e comprendono l’importanza di sviluppare e curare le competenze relazionali.

La terza ipotesi e la relativa domanda sembrano essere state meno “comprese” perché tutti hanno risposto considerando la necessità di adeguati sistemi di formazione delle competenze che, come abbiamo visto, vengono definite strumento “soft”, ma nessuno ha sentito l’esigenza di un “sistema professionale”, di uno strumento “hard” che possa facilitare il passaggio dal mercato del lavoro interno a quello esterno.

Il dato emerso può essere legato a due fattori: in primo luogo all’età dei quadri intervistati, alcuni “non sono molto lontani dalla pensione”; e in secondo luogo al fatto di aver avuto un lavoro “a vita” nell’azienda. Questi due elementi dimostrano che i soggetti intervistati, in linea generale, non subiscono il confronto con il mercato del lavoro, quindi il desiderio di vedere riconosciute le proprie competenze e skill professionali nasce più da una motivazione intrinseca e personale, che non da una necessità reale.

In ogni caso questa ricerca dimostra come la definizione dell’identità professionale dei Quadri dipenda dalle *organizzazioni* ma soprattutto dall’impegno e dal desiderio di sviluppo delle *persone* stesse. I nuovi professional o knowledge workers devono “puntare” sulla loro crescita professionale ricercando anche canali esterni all’organizzazione.

Le interviste complete

Dott. Attilio Scarponi

Ex Quadro nell'azienda Telecom, ora Libero Professionista
(Consulente, Programmatore Neurolinguista)

1) Prima di tutto vorrei farle un' osservazione che personalmente considero senz'altro una di quelle cruciali, in questa domanda è assente la questione della *tecnologia*, ora almeno per quanto riguarda la mia esperienza in un'azienda come Telecom Italia , la tecnologia ha costituito in qualche modo la preconditione, nonché lo strumento e la causa principale di questo cambiamento di organizzazione del lavoro, ripeto questo vale per le aziende di questa fascia intensive capital e alta tecnologia, può essere meno importante per altre aziende, ma tutte le grandi aziende come Telecom, hanno sperimentato che molte lavorazioni via via sono state incorporate dal computer .

Io sono entrato in Telecom nel 1971, sono forse un buon esempio di questa evoluzione, sono entrato in un settore che si chiamava "I Controlli" nel settore centro elaborazione dati, noi in effetti non ci occupavamo per nulla di informatica, ci occupavamo di controllare gli errori di procedura .

Per esempio per fare la fatturazione, all'epoca era trimestrale, telefonica, se non ricordo male occorreva stampare 40 milioni di schede a presente le schede di cartone con tutti numeretti sopra? La Telecom per fare la fatturazione di quattro regioni aveva bisogno di stampare 40 milioni di schede , venivano messe nelle macchine "selezionatrici" che leggevano i buchetti disposti lungo l'asse cartesiano che corrispondevano a seconda della posizione ad un valore. Ogni scheda veniva passata in queste macchine selezionatrici 10 volte da 0 a 9, quindi 40 milioni di schede passate ognuna 10 volte, è evidente che il ruolo del mio capo, che era un Quadro, era quello da una parte di studiare le procedure e i controlli di lavoro dall'altra

quello di controllare le persone, non c'era altra possibilità per ragioni di conoscenza.

Nel senso che la distanza tra lavoro manuale che facevo io (era un lavoro impiegatizio ma c'era un contenuto manuale abbastanza importante, solo guardare la scheda voleva dire in un certo senso lavoro manuale) e quello che era il ruolo del caporeparto era molto grande, c'era una notevole differenza di conoscenza, era una persona che aveva almeno 60 dipendenti, poi aveva un ruolo disciplinare molto importante essendo questi lavori routinari..... era lavoro molto stressante, si usciva la sera veramente con la voglia di evadere. Le persone avevano una scolarità molto bassa se avessero avuto una scolarità più alta non avrebbero tollerato quel lavoro, io facevo l'Università lo giudicavo intollerabile e ho sofferto moltissimo quella fase lì. Non a caso erano gli anni '70 '75, gli anni della contestazione in Italia, che era diretta nei confronti dell'organizzazione del lavoro perché era un tipo di organizzazione del lavoro di tipo tayloristica.. adesso senza dare giudizio non so se sarebbe stato possibile pensare ad un'altra organizzazione o se è stato questo abbaglio tayloristico che ha condotto verso quella organizzazione. Certo dal punto di vista della produttività era un'organizzazione che sembrava offrire il massimo rendimento non so se questo sia vero perché *per ognuno che lavorava c'era un terzo o un quarto di uomo che faceva il controllo* se riportiamo i vari livelli: c'era un *capo gruppo*, poi un *caporeparto*, un *capoufficio* e poi un *caposervizio*. Il capogruppo non era esattamente un Quadro perché in parte lavorava in parte controllava, era un controllore che aveva una grande esperienza di lavoro personale (10 -12 anni di servizio) e aveva questa funzione più o meno gerarchica – disciplinare, insomma di “tenere tutti buoni”. Il caporeparto già aveva una visione un po' più ampia del lavoro, aveva una conoscenza di molte procedure, molte conoscenze erano conoscenze di fatti individuali, di situazioni, di eventi, perché

mancando un repository unico della conoscenza come oggi è il computer la conoscenza era tra le persone, il caporeparto era una persona che aveva già 15- 20 anni di esperienza, aveva vissuto tante vicende conosceva situazioni diverse , magari veniva anche da altri settori, quindi poteva fare dei confronti, quindi le sto raccontando anche il motivo per cui all'epoca l'anzianità di servizio era un elemento importante che veniva anche riconosciuto dai contratti.

Nell'arco di pochissimo tempo, quando mi hanno dato il primo computer la situazione è completamente cambiata, è stato drasticamente ridotto il lavoro routinario , non che sia stato eliminato completamente però per esempio tantissime attività sono completamente svanite, basti pensare al lavoro delle dattilografe... Ma anche per esempio l'organizzazione commerciale della Telecom è completamente cambiata, lei prima andava all'ufficio commerciale Telecom faceva la domanda per un telefono, veniva riempito un modulo che se non ricordo male era in otto copie e ciascuna andava ad un ufficio differente , con l'introduzione dei pc l'impiegato in linea sapeva dirle se c'erano numeri , se c'era la disponibilità di rete.. so che oggi questi problemi sono molto meno frequenti ma all'epoca la Telecom era in notevole ritardo nell'installazione dei cavi, nella possibilità di installare telefoni ecc.. quindi questi elementi quando una persona andava a fare la domanda per avere il telefono erano molto importanti . E' evidente che tutti questi controlli che prima venivano fatti manualmente li faceva il computer automaticamente, si digitava un numero di un telefono e il computer diceva immediatamente se questo numero era attivo, se era disponibile per essere installato, se c'era disponibilità di rete.

Quindi l'organizzazione del lavoro cambiò rapidissimamente, le persone venivano ad avere una notevole autonomia perché direttamente verificavano tutte queste disponibilità prima bisognava rivolgersi all'altro ufficio, quando ci si rivolge

all'altro ufficio si parla non direttamente con il collega dell'altro ufficio ma con il capo il quale poi parla con il collega in parte per ragioni burocratiche in parte anche per ragioni concrete c'è sempre bisogno di una persona che abbia la responsabilità, anche oggi , però oggi è molto più facile perché tramite il pc ci si invia una e-mail e in genere ci si risponde.

Quindi l'organizzazione è diventata come si dice sempre più piatta, ma per forza di cose perché da milioni e milioni di controlli manuali siamo passati a poche decine o poche centinaia al massimo poche migliaia di controlli manuali, tutte le altre mille volte di più le fa il computer, quindi l'organizzazione della Telecom si è appiattita moltissimo questo ha avuto un riscontro nell'inquadramento una volta c'erano 10 livelli tra operai e impiegati più i dirigenti , ma i dirigenti io ricordo che quando sono entrato ne ho conosciuto uno forse per 200-300 persone , ultimamente credo che siamo arrivati ad un dirigente ogni 30/40 persone, ma perché sono "cresciute" quelle persone che stanno sotto , sono 30/40 persone molto autonome nel loro lavoro , con una scolarità più alta , *Quadri che hanno bisogno di meno anni di esperienza, molta più formazione individuale, molti sono laureati.* Io ultimamente lavoravo ad una società di formazione di Telecom si chiama Learning services se non ricordo male il 70% dei dipendenti è laureato sia Quadri, sia impiegati, va da se che la gran parte degli impiegati, sono impiegati con ampia autonomia, con conoscenze fortemente strutturate, sempre di livello universitario , in realtà solo poche attività ormai non hanno bisogno, in questo tipo di aziende, di un'alta formazione, quindi che hanno un ruolo completamente diverso da prima.

Fanno molta formazione personale, ci sono 6,7 giornate l'anno istituzionalmente cioè in cui si esce dal lavoro e si va in un altro posto per fare formazione. *La formazione è quotidiana,* la formazione che si fa lavorando imparando nuovi processi, nuovi contenuti. E' chiaro quindi che *molte volte il Quadro non*

deve controllare nessuno, ma deve attivare un coordinamento professionale prestando la sua conoscenza che, molto meno dipende dall'esperienza di lavoro, molto più da quello che si impara da un processo non a caso parliamo di learning organization perché è tutta l'organizzazione che apprende, le singole persone hanno bisogno di scambiare reciprocamente conoscenze e va da se che l'apprendimento è quotidiano , ci si scambia conoscenza quasi in un rapporto di consulenza reciproca , sempre più spesso capita che si chieda ad un altro che cosa è opportuno fare in base alla sua conoscenza specifica.

Un aspetto in cui bisogna essere molto cauti , non bisogna sottovalutare *l'esperienza personale* che si è trasformata ed è diventata *esperienza di metodologia*, io ricordo un caso classico. Nelle centrali telefoniche c'era un capo centrale che era un Quadro , quando le centrali erano meccaniche e la manutenzione di una centrale era un'attività molto complessa, quando un utente da casa selezionava un numero a questo numero corrispondeva un selettore (apparati che consentivano di fare i numeri) che formava il numero e collegava l'utente al numero richiesto, è ovvio che una centrale di 20 mila numeri era un apparato molto complesso , c'era un capo centrale e c'era un numero di dipendenti che poteva essere di 30-40 persone, era un reparto operativo non facile da gestire e una delle cose che tutti i tecnici dovevano fare era imparare una descrizione di quale era l'iter della telefonata perché poi la manutenzione naturalmente era collegata al percorso della telefonata dall'emittente al destinatario. Ebbene uno dei problemi era proprio questo cioè di trasferire questo tipo di conoscenza che naturalmente non avveniva imparando a memoria, ma era molto frutto dell'esperienza, lavorando quotidianamente si affrontavano i problemi, e i tuoi collaboratori, l'assistente tecnico (che era appena sotto il livello di Quadro, *con l'anzianità poteva anche diventare Quadro*) e poi soprattutto il capo centrale era quello che

conosceva tutta la centrale, era lui che nei casi di emergenza sapeva dove mettere le mani .

Ecco adesso questo è completamente diverso le centrali sono elettroniche nessuno è più in grado di mettere le mani fisicamente nelle centrali se qualcosa non va si tira fuori il microcip e si cambia o si manda al laboratorio per ripararli, quando conviene. C'è un software molto complesso sul quale nessuno dei tecnici è in grado di modificare al limite si possono correggere gli errori , quindi è evidente che il ruolo di capo centrale da un punto di vista di conoscenza tecnica si è un po' depauperato , c'è stato un appiattimento organizzativo perché c'è un *livello operaio che si è alzato* , oggi per lavorare con una tastiera di un computer bisogna avere una conoscenza di software non banale, il responsabile al contrario non ha più bisogno di avere una *visione completa* di tutta la centrale dal punto di vista dell'operatività, deve averla però *della finalità*, della struttura *dei programmi* che gestisce , è una visione diversa . La conoscenza si è appiattita tra Quadri e tecnici , il ruolo del Quadro anche nel caso delle centrali non dipenderà più dagli anni di lavoro ma dalle sue conoscenze di software, dalle sue conoscenze di elettronica, è chiaro che se è un ingegnere informatico capirà bene che cosa sta trattando saprà intervenire con più efficacia con più rapidità, gli si richiede un livello di scolarità molto più alto .

E' chiaro che il *ruolo del Quadro è un punto di snodo critico* dell'azienda in fondo tanti anni fa non c'era bisogno di identificare una fascia professionale chiamata Quadri erano i capi, il loro ruolo era fondamentalmente *gerarchico* non avevano una vera e propria titolarità di conoscenza, di un ruolo legato alla conoscenza, *la conoscenza era frutto dell'esperienza di lavoro, in fondo si poteva avere anche la stessa conoscenza anche senza essere Quadro*, adesso non si può essere Quadro senza avere una conoscenza specialistica, per specialistica intendo di tipo universitario , non di settore

anzi al contrario si cerca una *conoscenza più ampia* , legata *più alle metodologie che non ai contenuti specifici del lavoro* , alla Telecom ad esempio serve l'ingegnere informatico non perché conosce quel pezzettino della centrale ma perché conosce le *metodologie* con le si gestisce il software della centrale.

Quindi quali sono le capacità fondamentali ?

Credo che sempre di più è necessario *capire che cosa accade alla fine del processo di lavoro*, ciascuno dei Quadri deve avere ben chiara in che fase dal processo di lavoro si colloca la sua attività, sempre di più è evidente che quello che io faccio in una certa fase ha delle ricadute successive. Il concetto di *cliente interno* non è un concetto riservato a pochi, è una pratica quotidiana perché ci si rende conto, anche perché le organizzazioni sono più piatte sono più orizzontali e meno verticali, che all'inizio e alla fine della tua attività ci sono altri che in orizzontale sono collegati, non perché dipendono, con te quindi ci si deve trattare come clienti reciprocamente. Quindi la *sistemica* è diventata una delle discipline più importanti nelle aziende specie in quelle più grandi .

2) Contano moltissimo , non voglio dire che sono le più importanti però .. sono una competenza specialistica come le altre , un qualsiasi tecnico, esperto di gestione ha *competenze relazionali* che per lui sono altrettanto importanti delle sue competenze tecniche sul bilancio o sul controllo della gestione dell'attività aziendale. Sono senz'altro una delle competenze *strategiche* accanto alle altre. In effetti il Quadro molto spesso si trova ad essere un coach perché quasi sempre i suoi collaboratori hanno dei loro obiettivi o perché l'azienda glieli assegna o perché gli vengono assegnati di facto dal loro ruolo professionale, allora *abituare le persone a perseguire un obiettivo, a fare in modo che questo obiettivo sia un obiettivo realistico, non in conflitto ma in collaborazione con gli altri e*

quindi sviluppare tutte le competenze non solo di ruolo ma anche di contenuto che ciascuno ha è oggi la funzione del Quadro. Il coach è una persona che ha nelle competenze relazionali uno dei suoi punti di forza. Tenga conto che qualche volta le competenze relazionali sono addirittura più importanti di quelle tecniche-specialistiche.

In molti casi tra le figure di quadro e quella di dirigente di più basso livello, c'è questa fascia in cui ci si identifica spesso volte *ad un Quadro può capitare, a me è capitato, di esercitare funzioni di tipo dirigenziale*, che vengano o meno riconosciute in un organigramma .. A me è capitato di lavorare nella formazione di riferire direttamente al capo del personale è ovvio che per quanto in organigramma non ci fosse la funzione di capo della formazione però la formazione di fatto si comportava come una struttura autonoma , in questo caso *alcune persone che lavoravano con me avevano la competenza professionale che da un punto di vista tecnico consentiva di lavorare con notevole autonomia, erano dei veri e propri professionisti d'azienda?* esattamente.

Quindi a me, in fondo, era richiesto più una competenza relazionale che non di “insegnargli il lavoro”, allora la competenza relazionale diventa una vera e propria competenza specialistica perché gestire personale di questo livello è molto complesso sotto il profilo relazionale: sono persone che sanno qual è il loro valore hanno un loro potere negoziale, ritengono a torto o a ragione di aver diritto ad accedere ad un certo ambito di benefici , di vario tipo, che possono essere legati agli obiettivi, piuttosto che ad elargizioni economiche ma non solo nell'ambito economico, perché sono persone che pongono problemi di formazione personale, di riconoscimento di ruolo, quindi siamo già in una fascia in cui le competenze relazionali in effetti sono lo strumento di gestione delle persone. *Quello che una volta era ottenuto in termini di gerarchia, di controllo, oggi le aziende tendono più ad ottenerlo in termini di*

formazione di un consenso , ci sono le condizioni perché l'azienda abbia questo consenso dai suoi dipendenti (stare in azienda è comunque una chance) *questo consenso va negoziato* quindi serve una figura di questo tipo.

Mi può parlare di una sua esperienza in un team?

Un team per eccellenza direi è un team di progetto, mi è capitato di essere capo progetto di vari progetti.. il progetto che ricordo con particolare interesse e soddisfazione è un progetto che ho gestito in Argentina ho lavorato quattro anni e mezzo in Telecom Argentina mandato da Telecom Italia come esperto , consulente. Avevo fatto uno studio per esaminare una certa situazione e poi sono stato considerato una persona idonea e mi venne affidato il progetto.

Il team fondamentalmente lavora su due livelli: un livello orizzontale di interscambio delle conoscenze di *socializzazione delle conoscenze* e di decisione, e un livello verticale dove ci sono i contenuti specifici.

E' evidente che nel team operano figure diverse con diverso skill professionale, che non tutte le conoscenze sono integrabili e quindi la funzione del capo progetto è molto delicata perché, oltre a stabilire gli obiettivi e gestire le persone, deve capire quali sono le *conoscenze da integrare* e quali sono le conoscenze che ciascuno possiede.

C'è una prima fase di studio in cui va giudicata la fattibilità di un progetto che termina in genere con un documento definito appunto 'Studio di fattibilità' se questo trova il consenso della direzione, in questo caso era stata l'alta direzione ad esaminare il progetto e a ritenerlo utile per l'azienda, viene nominato un capo progetto.

Il primo compito riguarda la *conoscenza del progetto*, nel mio caso la prima fase era già esperita, ero stato uno degli ispiratori del progetto, l'altro aspetto è quello di *identificare concretamente le aree di attività* su cui interviene il progetto, quindi scegliere anche le persone che devono costituire il team.

Qui il capo progetto non ha funzione gerarchica, e questo rendeva il mio ruolo anche più delicato avevo bisogno di negoziare il consenso volta per volta con persone che spesso avevano ruoli aziendali anche più elevati del mio, mi è capitato di discutere con il Responsabile del controllo di gestione dell'azienda Telecom Argentina, con il Capo dell'amministrazione dell'azienda Telecom Argentina, che erano direttori di primo livello mentre il mio ruolo era quello di consulente, per certi versi dirigenziale per altri no. Non era ben definito.

Il mio potere era *il potere della conoscenza*, ero l'esperto, in quel caso parlavamo di "salario di produttività", il ruolo di capo progetto mi era stato attribuito in virtù della mia conoscenza sul "salario di produttività" appunto. Quindi un caso, ma ce ne sono tanti non è un caso straordinario, in cui veramente *la conoscenza dà il ruolo*.

Normalmente le persone che partecipavano al progetto che lo gestivano quotidianamente con me, che spesso avevano un ruolo di capo del personale di una business unit, molto spesso venivano intervistati addirittura i direttori regionali (l'Argentina è uno stato federale quindi quando dico regione intendo uno degli stati).

Le persone che facevano parte del gruppo che tiravano le fila della propria attività qualche volta erano dirigenti altre volte erano altri Quadri. Quindi il valore fondamentale era di sapere indicare a queste persone la direttiva di marcia e di farlo *con sufficiente autorevolezza* perché occorre essere credibili, non si può sbagliare, non troppo almeno. Bisogna avere la conoscenza di dove si vuole arrivare e bisogna essere credibili nel *saper utilizzare metodologie di lavoro* che gli altri possano riconoscere come utili per raccogliere dati ed elaborare soluzioni idonee.

Dal punto di vista dei contenuti ciascuno dei partecipanti (integranti in spagnolo) ha le sue competenze di contenuto, al

progetto questa persona portava il risultato e il mio ruolo era quello di *integrarli*.

In qualche caso capitava anche di redimere dei *conflitti*, questi conflitti andavano risolti non solo con buon senso ma soprattutto con l'ottica di quale era l'interesse del progetto, inevitabilmente le persone tendono a smarrire un po' il senso della *direzione di marcia* e questo può capitare anche al capo progetto, però ecco il suo ruolo è il più delicato da questo punto di vista, come il *capitano di una nave deve sempre guardare la bussola*.

Un altro tipo di progetto è quello *monodisciplinare* (su uno specifico argomento) per realizzare qualcosa. In questo caso il capo progetto è il responsabile sia professionale sia gerarchico, per certi versi direi è agevolato, ma anche più responsabilizzato, la qualità dei contributi non è forse così elevata come in un team interdisciplinare (quello precedente).

Il capo ha la responsabilità di avere tutte le conoscenze adeguate che in un team interdisciplinare per definizione nessuno può avere, naturalmente ci saranno esperti su singoli aspetti ma in qualche modo il capo deve essere in grado di controllare tutto. Il capo è anche riferimento gerarchico per le persone del gruppo, voglio dire banalmente se una persona deve chiedere le ferie le deve chiedere al capo, perché è responsabile anche dell'uso delle risorse, se in un gruppo ci sono trenta persone non può capitare, se non a ferragosto, che quindici stiano in ferie altrimenti si ferma tutto. Questa è la normale condizione di lavoro dell'ufficio dell'area di *staff*: il capo dell'ufficio dell'area di staff quotidianamente gestisce le risorse, siamo un po' al confine tra la competenza professionale e quella gerarchica (decidere quali e quante risorse servono per il lavoro. **Il Quadro prende decisioni anche rispetto al budget?**

La decisione formale quasi mai è del Quadro, però di fatto c'è un contributo molto importante perché il Quadro ha le

conoscenze per sapere come pianificare il budget. Per la mia esperienza nel progetto in Argentina sia negli anni che ho trascorso nella Formazione il budget lo preparavo io poi era il mio dirigente che lo portava in approvazione al Comitato del personale, però di fatto prendeva quello che gli davo io , non mi è mai capitato che venisse discusso o modificato. Tutti gli anni viene fatta una relazione al bilancio, per quanto riguardava la Formazione i dati glieli davo direttamente io, passava direttamente al capo del personale, spesso il mio capo neanche la leggeva. La fiducia in questi casi è un elemento indispensabile.

3) Questa è una domanda che forse più di ogni altra fa riferimento ad azienda per azienda, i sistemi professionali magari vengono identificati nei contratti collettivi ma poi in ogni azienda si modificano grandemente. Indubbiamente aver identificato una figura di Quadro che corrisponde ad un ruolo ha creato un contenitore quindi un certo vuoto di cui si sentiva la presenza è stato colmato.

La legge dell'85 ha creato la possibilità di un contenitore, il contenitore realmente lo hanno creato i contratti di lavoro, ma anche le pratiche quotidiane quelle di stretta pertinenza aziendale, gestionale possiamo dire. Per cui non siamo all'anno zero, se dovessimo dire però che gli attuali processi sono esaustivi certificano, da un certo punto di vista diremmo qualcosa di irrealistico, il contratto di lavoro per sua natura è un contratto imperfetto, quindi non si riesce a certificare con precisione, tanto meno a certificare con precisione la competenza professionale, di nessuno dei lavoratori , non solo dei quadri. Le aziende il più delle volte hanno trovato soluzioni tipo *skill inventory* , specialmente le aziende che lavorano a progetto come era a suo tempo la Telesoft (sviluppo dell'informatica del gruppo Telecom), aveva fortemente bisogno di uno *skill inventory*, aveva anche realizzato un

ottimo prodotto però concretamente non ha dato grandissimi risultati perché la professionalità è qualcosa che evolve quasi quotidianamente per cui sapere che Attilio ha questa, questa,.. competenza in realtà è difficile, prima di tutto perché ha tante competenze trasversali, secondo è un essere umano quindi quello che non sa lo inferisce poi a seconda della situazione può essere motivato a fare cose che non è capace di fare ma che impara molto rapidamente , quindi volere essere esaustivi è impossibile e credo che non vada nemmeno perseguita. Forse quello che potrebbe aiutare è una strada, però molto complicata, di certificazione delle competenze .

E' molto delicata, io in linea di principio sono abbastanza contrario a tutte le forme di burocratizzazione su questi aspetti , penso per esempio ai concorsi pubblici, da un certo punto di vista sono una cosa molto bella però non tengono conto di un aspetto importantissimo, cioè quello della necessità della fiducia del rapporto personale tra un quadro e i suoi superiori.

Il Quadro se in una azienda ha un ruolo anche imprenditivo è ovvio che deve godere della fiducia dei suoi superiori, deve averla lui , e questa per concorso ancora non si riesce a regolare cioè c'è tutta un'area che è quella dei rapporti umani, dell'imprenditività del saper realizzare business, del trattare gli altri come il tuo cliente che non si possono certificare, almeno per quelle che sono le capacità odierne non riusciamo a certificarle. Riusciamo forse con un po' più di trasparenza, che certe volte manca, a certificare alcune competenze *hard* quelle che riguardano i contenuti, le nozioni dal punto di vista cognitivo, non credo che risolveremmo il problema ma magari risponderemmo a tutta una serie di domande e di problemi che attualmente vengono risolti sotto il profilo gestionale dall'azienda e troppe volte con risultati che le persone non condividono, se la certificazione fosse più trasparente , le persone potrebbero discuterne. Io sono sempre molto favorevole alla strada negoziale perché rende tutto più

trasparente e dinamico, quindi aiuta a mantenere quell'equilibrio che fa crescere le aziende.

E all'esterno delle aziende?

All'esterno è un po' più agevole perché se si prende contatto con una società che fa collocazione del personale, questa ha interesse a conoscere e certificare le tue competenze, se si dovesse anche in Italia sviluppare in maniera un po' più concreta di quanto avviene oggi questo tipo di professione cioè di una serie di aziende che fanno collocamento del personale all'esterno allora sicuramente verrebbe incentivato sia da parte delle società che da parte dei dipendenti un po' più di attenzione verso questo aspetto. Ogni volta che una azienda vuole fare dei processi di esternalizzazione almeno per l'area dei Quadri e dei dirigenti si trova nelle condizioni di dover certificare..

Telecom qualche anno fa aveva fatto un bellissimo progetto da questo punto di vista che poi purtroppo è stato messo insieme alla cassa integrazione e quindi un po' travolto anche dal giudizio negativo sulla cassa integrazione (nessuno aveva mai capito bene il motivo di questa cassa integrazione la Telecom aveva un ottimo attivo di bilancio). Il progetto consentiva di esternalizzare delle persone, affidati ad una società specializzata a questa attività e questa a sua volta trovava società interessate a recepire personale, a condizioni molto favorevoli, perché la persona nella nuova società per sei mesi sarebbe stata ancora pagata da Telecom, che pagava anche il costo della formazione di adeguamento al nuovo ruolo professionale, questi sei mesi valevano anche come periodo di prova, quindi il passaggio era veramente da lavoro a lavoro.

Interessi delle tre parti :

La società come dire accipiente aveva notevoli vantaggi: una grossa riduzione dei costi, al momento dell'assunzione il nuovo personale era già perfettamente formato e idoneo, inoltre il vantaggio di avere personale che viene da una grande azienda

abituato a lavorare con modalità di avanguardia, molto ben formato, sicuramente molto meglio di quanto può essere formato nelle piccole aziende. Telecom era interessata a cedere personale. Il dipendente non era obbligato ad uscire però poteva avere i suoi vantaggi : un vantaggio economico (Telecom pagava oltre ai sei mesi anche un incentivo), in qualche caso poteva essere anche un vantaggio professionale , logistico (es. vicinanza da casa).

Però purtroppo questo progetto venne abbinato alla cassa integrazione da parte di Telecom e quindi fu travolto e non è stato più riproposto, è un vero peccato, io personalmente lo consideravo un progetto interessante.

Dott. Mario Gasperini

Quadro manageriale Telecom settore informatico

1) La figura del Quadro può essere :

1. punto di arrivo l'anzianità , l'esperienza , lo mette in condizione di fare un po' da chiocciola, da capo di un gruppo , quindi deve disporre di carisma e deve avere qualche beneficio in cambio o economico o benefit di altro tipo

2. punto di passaggio , verso la dirigenza

Il tipo di lavoro che si fa in questi due ambiti può essere molto diverso.

Quando si passa alla fase manageriale , il distacco dalla componente operativa è piuttosto forte, chi fa il manager tende a diventare un uomo di azienda che può occuparsi di cose molto varie ed eterogenee, chi resta nell'area tecnica deve occuparsi essenzialmente di questioni tecniche appunto.

Il cardine manageriale, punto di contatto tra la decisione che arriva dal top e la linea (che deve farsene carico e qualche volta suggerirle queste decisioni) può essere presente in tutte e due le figure di quadro

1. *Chi sta nella linea tecnica comincia ad avere un ruolo più manageriale fa da albero di trasmissione fra le decisioni aziendali e gli operativi.*

2. Chi invece cambia lascia la linea tecnica per occuparsi di altre questioni, del marketing, piuttosto che della pianificazione, del controllo di gestione, forse il ruolo di cardine viene meno perché c'è un forte distacco con la linea operativa.

Uno è il graduato sul campo , l'altro entra già nella stanza dei bottoni. **Come vengono distinti ?**

A livello contrattuale nella Telecom , mi sembra siano distinti in “professional” e “responsabile di servizio” . Il primo può essere una persona di grande esperienza tecnica , mentre il secondo si occupa di pianificazione o strategia, oppure esperto nel servizio al cliente, la distinzione quindi non è così netta è più da vedere nella storia del singolo: nelle sue origini anche culturali.

Passando alla domanda io non ho notato grandi differenze forse perché ho sempre lavorato in grandi aziende del software, molto evolute soprattutto se paragonate al contesto generale italiano fino a pochi anni fa. L'azienda in sostanza si disinteressa (a parte i corsi di formazione) alle modalità con la quale il Quadro porterà avanti il suo lavoro . Vuole che le cose vengano fatte nei tempi previsti , senza difetti, senza lamentele da parte del cliente , sostanzialmente. L'esperienza di ognuno di noi ci insegna che lo stile di leadership può essere più o meno valido. Uno stile di leadership democratico è molto mirato all'obiettivo di diffondere la conoscenza.

Uno stile di leadership autoritario, al contrario, va in altre direzioni, ma questo è un elemento legato alla persona. Se una persona è abbastanza forte, strutturata, solida per potersi permettere uno stile di leadership democratico otterrà un gruppo in cui le idee vengono fuori, dove le persone si

sentiranno apprezzate, rappresentate, e capiranno che appartengono realmente ad un team.

Uno stile di leadership autoritario porterà magari anche a migliori risultati nel brevissimo tempo, ma nel medio e lungo tempo porterà a disastri: perché l'azienda la pagherà in termini di rapporti con queste persone che se ne andranno magari o instaureranno rapporti interpersonali negativi.

Chi valuta il Quadro inoltre magari non ha ancora risolto la sua modalità di gestione, se è un autoritario non capirà gli atteggiamenti democratici, viceversa se è un democratico non accetterà di vedere le persone trattate in maniera autoritaria.

Una differenza rispetto al passato che ha colpito il ruolo del Quadro è forse dovuta alla nuova economia è la tendenza delle aziende a sostituire, mettere da parte, le persone più "anziane" diciamo 50enni con persone più giovani, ma io credo che il motivo sia sostanzialmente di tipo economico, i giovani costano meno. Una grande azienda come Telecom, in cui i contratti sono tuttora bloccati, cerca la flessibilità in questi atteggiamenti: ti metto da parte e ti dico di andartene.

Credo che se l'azienda potesse ridurre i costi sui Quadri 50enni a livello dei 35enni, non li allontanerebbe ovviamente anche perché sono più esperti. Inoltre quando cambiano (nelle grandi aziende) le proprietà si tende a dare un'impostazione nuova: "i key people devono essere tutti 25-35enni, perché dobbiamo rinnovare, perché bisogna sostituire un vecchio management che probabilmente agli occhi della nuova proprietà ha fatto anche cose che non era opportuno facesse.

2) Io sono diventato quadro nell'88, in una multinazionale del software francese, proprio perché facevo il capo progetto avevo responsabilità di contratto, delle persone, della realizzazione del prodotto, dei rapporti con il cliente. Era un'attività assolutamente in team, tutti questi elementi di relazione erano presenti. Il team di lavoro è sempre stata la modalità di lavoro

“quotidiana” nell’azienda di software. Forse c’è una differenza che riguarda la dimensione quantitativa tra team di oggi e quelli di ieri : il progetto nella mia prima esperienza di lavoro era una cosa enorme, mentre nei progetti di oggi il progetto è gestito da una persona e circa 10 – 15 collaboratori .

Le competenze relazionali ovviamente sono fondamentali non solo nella gestione all’interno del gruppo , ma anche nella gestione del gruppo all’interno della struttura, degli altri gruppi, degli altri capi progetto ecc..

Io ad un certo momento sono uscito dall’area tecnica e sono entrato nell’area di gestione aziendale (ho fatto corsi di formazione manageriale), sono entrato in progetti di altro tipo, non più orientati al cliente. Nell’area di staff i gruppi sono molto più piccoli, quindi sono più semplici da gestire, con obiettivi diversi di grande efficacia e di grande rapidità . In questo caso le competenze relazionali si spostano molto nei confronti dell’azienda , non tanto o non solo alle persone del gruppo.

Per esempio alla pianificazione strategica eravamo in quattro, l’attenzione era quindi rivolta a gestire bene quelle tre persone ovviamente ma soprattutto a gestire i rapporti e gli equilibri interni che sono fondamentali. In quest’area è importante possedere una *intelligenza sociale*, diciamo *aziendale* cioè la capacità di muoversi nell’interesse dell’azienda e nel rispetto delle regole senza però attivare scontri o attriti, ne a livello personale, ne di ruolo.

E’ fondamentale avere la capacità di risolvere conflitti e mantenere buoni rapporti .

Quindi due tipi di attività in team:

-staff : i numeri sono più piccoli; sta vivendo una forte revisione e ridimensionamento , è sempre stato a costo generale
-su progetto : il grosso dei dipendenti lavora alla progettazione; le persone fatturano sui progetti , quindi costi e ricavi sono sui progetti

3) Non esiste per i dirigenti, non credo che esista per i Quadri, ma tutto sommato credo che sia difficile prevedere una struttura rigida .

Il ruolo di dirigente è un ruolo che assegna l'azienda definendo con quel soggetto un rapporto di grandissima fiducia, col Quadro è una via di mezzo , è una figura di interregno che non si sa bene se appartenga agli impiegati o ai dirigenti. E' un soggetto che paga un prezzo elevato per questa sua *ambiguità* di ruolo.

Il contratto delle telecomunicazioni ha sancito di fatto un ridimensionamento del riconoscimento dei Quadri nel contratto del 2000 rispetto ai contratti precedenti, mantenendo all'interno dei contratti solo lo stretto (gli elementi minimi) indispensabile per rispettare la legge dell'85.

Stiamo vivendo con stupore quello che sta accadendo perché nel cambiamento si nota un desiderio di ridurre tutto ciò che è previsto nella figura del Quadro perché l'azienda tende a fare il suo interesse, quindi a mantenere il più possibile il potere decisionale nelle sue mani. Se si arrivasse ad una certificazione si troverebbero davanti al problema dei Quadri più anziani che non possono mandare via e che gli costano.

Io non credo molto alle certificazioni, sarei contento se queste figure che arrivano a questi livelli dopo molto impegno, fatica, lavoro e sacrifici, venissero già riconosciute a livello di contrattazione collettiva cosa che invece al momento , di fatto, non avviene .

Parliamo di qualità e competenze che secondo me sono poco misurabili fatte da tantissimi fattori, da tantissime competenze personali ed esperienze, come si può misurare tutto questo? Mi sembra difficile.

Ma anche la gestione degli strumenti che certificano le competenze più formalizzabili sembra una gestione complessa, almeno qui in Telecom c'è stata un po' di confusione.

Addirittura io di recente ho chiesto una certificazione dei corsi e non è più disponibile, sembra assurdo, un sistema informativo che ha gestito i corsi fatti dal personale negli anni precedenti fino al 2003, è stato smarrito, chi lo gestiva è andato in pensione, non si più dove sta. Alla fine resta l'autocertificazione, torniamo al vecchio curriculum e al colloquio, è una situazione in cui bisogna capire se quello dall'altra parte sta dicendo la verità, se ha quelle esperienze, se ha le competenze relazionali di cui parlavamo prima, perché sul curriculum non c'è scritto io sono empatico, ho una leadership adeguata, non mi faccio odiare, ecc., bisogna capirlo nel colloquio diretto. Le strutturazioni le condivido ma non su aspetti molto difficili come sono gli esseri umani quindi, si schematizza ciò che si può schematizzare poi altri ambiti sfuggono, altrimenti bisognerebbe fare dei test attitudinali, o test di intelligenza sociale, ma insomma...

Dei Quadri non si sa bene chi se ne debba occupare, perché in area sindacale, le assicuro per esperienza diretta, non c'è molta intenzione di occuparsi dell'area dei Quadri, le aziende invece vorrebbero occuparsene mantenendo margini di libertà più ampi possibili.

Di fatto la certificazione stava nel mio curriculum e nel fatto che provenivo da una posizione di Quadro, ma erano tempi diversi per il mercato del lavoro, se l'azienda mi voleva assumere doveva offrirmi cose come lo stesso livello, o qualsiasi altra cosa di mia soddisfazione.

Dott. Giuseppe Fabio Gozzo

Quadro tecnico Telecom, settore software

1) Innanzitutto bisogna sottolineare che il contesto di riferimento è una grande azienda..

Il ruolo del Quadro è cambiato nel corso del tempo, essenzialmente perché fino a qualche tempo fa il Quadro era effettivamente la figura intermedia intorno alla quale ruotava un certo tipo di conoscenze e di responsabilità, era un ruolo soprattutto di passaggio, attraverso il quale si transitava in attesa di approdare in incarichi che fossero in qualche modo dirigenziali (l'escalation gerarchica). Il Quadro, nella maggior parte dei casi era la tappa di un percorso di carriera che poi terminava con la dirigenza, la componente tecnica e la componente manageriale evolvevano in un discorso di dirigenza.

Oggi la figura del Quadro è attraversata da due visioni opposte:

1. è centrale perché detiene la conoscenza tecnica, ha delle conoscenze e può diffonderle.

2. un processo inverso, ci sono molti casi nei quali queste figure fortemente specializzate in qualche modo per un fattore legato all'*età anagrafica* vengono emarginate, il loro sapere diventa addirittura un handicap, le aziende vogliono sempre più persone molto giovani ed esperte (che poi sembra una contraddizione di termini). Quindi il Quadro con l'età perde appetibilità. Questa è sicuramente una differenza rispetto al passato. C'è un processo che tende a valorizzare le persone più giovani per due motivi il primo fondamentale è un fattore economico essenzialmente "costano" meno, il secondo è un fattore legato alla moda: si pensa che il giovane porti un influsso di energie e di creatività che invece il cinquantenne non ha. Questo però credo sia un fenomeno che fa parte di quei cicli e ricicli tipici della 'moda'.

Nell'azienda informatica, il livello operaio non esiste, il livello più basso è comunque ricoperto nella maggioranza dei casi da "super specialisti" (molti laureati e con un'alta formazione) con un grosso bagaglio di conoscenze, per cui il Quadro svolge una funzione di facilitazione della diffusione di conoscenza in

un ambiente in cui la conoscenza è già molto elevata. Il Quadro è un po' il "collante" tra quelle che sono le direttive del top management e quelle che sono le singole intelligenze e professionalità che devono essere convogliate verso degli obiettivi concreti.

Di fatto le grandi aziende hanno modificato la loro attenzione sui Quadri: c'è un obiettivo di riferimento, poi come lo si raggiunge è riservato esclusivamente a quella che è una capacità, una sensibilità del singolo.

2) La mia realtà operativa si riferisce a grandi o medio grandi società di software (negli ultimi tredici anni Telesoft), sono società che dal punto di vista organizzativo erano già molto evolute nel passato quando altri tipi di aziende conservavano ancora vecchi modelli organizzativi. Il mondo del credito ad esempio fino alla fine degli anni '90 era ancora un modello tradizionale, le banche erano delle strutture molto statiche nei loro modelli organizzativi. Il mondo dell'informatica è sempre stato in qualche modo quello di 'punta', anche perché si lavorava e si lavora in un contesto tecnologico molto avanzato, sfruttando il lavoro di cervelli, professionalità molto elevate alla base e il lavoro per team è sempre stato l'unico sistema con cui si va avanti. Il capo progetto, il project manager, il project leader deve mettere insieme tante teste per raggiungere un certo obiettivo.

E' evidente che le *competenze relazionali* siano in un lavoro di questo tipo le più importanti. Può essere utile un riferimento al vissuto aziendale: nelle aziende ci sono i modelli di valutazione delle prestazioni che vengono fatti annualmente, in Telesoft c'era un *modello di valutazione* del Quadro responsabile di attività di progetto diverso rispetto a quello di un Quadro responsabile di una attività tecnica. Il responsabile di progetto o responsabile di funzione aveva un peso di queste competenze relazionali (che comprendeva anche la leadership,

l'autonomia,...definite "fattori comportamentali") molto alto, rispetto a 100 tutte queste cose pesavano 40, mentre le capacità e le competenze tecniche pesavano 20 e l'altro 40 era per il raggiungimento di obiettivi prefissati .

Mentre per il Quadro tecnico le competenze tecniche pesavano 40 , 20 le componenti relazionali e , 40 gli obiettivi di tipo tecnico. Il rapporto era quindi invertito.

Inoltre il lavoro per team è presente sia nell'area di staff, sia nell'area della line.

Le funzioni interfaccia dello staff sono diverse dalle funzioni della line. Uno staff si può interfacciare con un Direttore del personale, con un Direttore della pianificazione, ecc.

Quindi quelle capacità e competenze relazionali che in entrambi i casi ci devono essere, nel caso dello staff diciamo che debbano essere "affinate" ancora di più in funzione degli interlocutori che in questo caso sono più esigui ma di livello più elevato: usare le forme corrette con il direttore A piuttosto che con il direttore B.

3) Sicuramente nei contesti aziendali attuali il Quadro è una figura che le aziende in qualche modo stanno cercando di svilire proprio in quanto "quadro" cioè in quanto persona che ha questa "etichetta" riconosciuta dalla legge. Questo è un processo quanto mai in atto e che differenzia fortemente l'oggi rispetto a ieri.

Sui sistemi professionali invece mi sembra che a prescindere dall'etichetta Quadro esistano perlomeno nella nostra realtà dei sistemi che in qualche modo cerchino di dare delle griglie e quindi di inquadrare delle competenze e a delle responsabilità.

Questi sistemi esistono e sono certificati, poi occasionalmente dentro questo tipo di griglia può esserci una persona che è Quadro o una persona che di un livello più basso, che non è Quadro, quindi si ritrovano sulla stessa griglia e magari con retribuzioni analoghe.

Quindi c'è lo svilimento proprio della figura del Quadro, perché quella figura in un sistema di griglie dove ci sono ruoli, esperienze, professionalità e responsabilità è assegnabile indipendentemente a un Quadro o a un non Quadro, a quel punto con discrezionalità di stipendio e quant'altro.

Questo fa molto comodo alle aziende perché aumenta in qualche modo la loro discrezionalità e quindi la possibilità di poter motivare e negoziare con le singole persone senza poi sottostare a quelli che sono i contratti o ai trattamenti collettivi o garantiti per una serie di persone.

La discrezionalità è evidente anche nel discorso che facevamo prima della presunta obsolescenza e emarginazione dei Quadri 45-50enni per quanto riguarda la formazione continua che dovrebbe intervenire sui Quadri perché sono le persone più esposte a quelli che sono i processi riorganizzativi (anche se ancora sufficientemente protetti da una licenziabilità di fatto), a me sembra che anche la curva dell'investimento in formazione decresce con l'aumentare dell'età dei Quadri, forse anche perché è legata all'esperienza (con l'età aumenta l'esperienza forse c'è meno bisogno di formazione rispetto agli inizi).

Il giovane è il mercato che lo cerca, mettiamola in questi termini anche se non sempre è vero, e quindi la certificazione è più un'autocertificazione così come è avvenuto in tempi passati (uno stava nella società A autocertificava alla società B la sua esperienza, era proprio la società che lo cercava e quindi il sistema si auto alimentava da solo). Al giorno d'oggi quello che serve ai fini di una formazione continua è il "Bilancio delle competenze" cioè la certificazione di quello che è un percorso professionale che si è sviluppato nell'arco di molti anni, e che molto spesso le aziende perdono.

Nel senso che le varie ristrutturazioni all'interno di grandi gruppi (l'azienda A si fonde nell'azienda B) fanno sì che la memoria di cosa ha fatto il singolo Quadro nel corso della sua

vita professionale si perda. Quindi questa certificazione delle competenze (e questa è una testimonianza vera e valida in molte realtà) le aziende stesse la perdono, sarebbe quanto mai opportuno ripristinarla come strumento. **Non c'è adesso ?**

C'era ma è stato perso, il primo di gennaio c'è stata la fusione tra I.T.Telecom e Telecom Italia , e lo skill inventory è andato perduto, sembra incredibile stiamo parlando di realtà molto evolute, a livello organizzativo all'avanguardia, in contesti di punta, eppure succedono queste cose. L'esistenza di un sistema professionale , della capacità di tracciare queste conoscenze è fondamentale, molto spesso invece poi ci risulta che queste cose non si fanno oppure la storia di molte persone viene drammaticamente persa.

Dott. Pietro Zocconali

Quadro Italferr *Professional Senior*, Presidente dell'Associazione Nazionale Sociologi.

1) Questa prima domanda forse dovrebbe essere rivolta ai giovani, gente di 30 anni che viene assunta da grosse società.

Per quanto riguarda il mio lavoro è abbastanza ibrido: io ero un impiegato delle ferrovie dello stato poi diversi anni fa sono diventato Quadro di VIII categoria per le ferrovie che poi si sono suddivise in società, si sono privatizzate. La mia attuale società da circa 15 anni è la Italferr S.p.a. che è una società di ingegneria delle ferrovie dello Stato, successivamente la mia posizione è migliorata perché sono diventato un Quadro di IX livello, un grado superiore per quanto siano abbastanza banalizzate queste due categorie.

Io sono una persona di una certa età, ho 57 anni , sono abbastanza prossimo alla pensione di conseguenza tutti questi discorsi di conoscenza tecnologica non mi riguardano perché io al contrario di quanto presuppone questa domanda neoassunti

Quadri con tanto bagaglio di conoscenza teorica e purtroppo per loro pochissima pratica, io sono esattamente l'opposto.

Come piaceva una volta dire io vengo dalla gavetta non che sono stato assunto nel 1972 come manovale, sono stato assunto come geometra come gruppo B, però nei primi 10- 15 anni della mia carriera svolgevo una qualifica da impiegato geometra e ho girato a piedi, l' Italia perché facevo rilievi topografici per fare nuove linee ferroviarie (es. ho lavorato per anni sulla Roma – Firenze) oppure per migliorare le vecchie ferrovie, per accontentare meglio la clientela . Questo l'ho fatto per anni dopodiché con la mia laurea in sociologia con le promozioni che ci sono state nei primi anni '90 mi sono un pochino imborghesito ed ho smesso di girare per i rilievi topografici, ho continuato girando l'Europa, ho fatto anche delle summer school come sociologo per cercare di avere una visione d'insieme anche delle ferrovie internazionali, perché come tutti sanno il mondo diventa sempre più piccolo e di conseguenza dobbiamo cercare di migliorare a livello internazionale le ferrovie. Una volta ogni Stato pensava alle sue cose: nell'800 quando hanno preso il via le ferrovie dall'Inghilterra in poi, il regno delle due Sicilie fece la Napoli - Portici, poi il Papa iniziò a fare la sua Roma –Frascati ecc.. però nessuno pensava di fare ferrovie che collegassero i vari Stati (le attuali regioni) fra di loro, questo finché non è stata unificata l'Italia, dal 1860 in poi le ferrovie hanno cominciato a collegare più agevolmente le varie regioni dell'Italia unita.

Adesso sta succedendo la stessa cosa : noi vogliamo, mediante una galleria ridurre i tempi di percorrenza da Torino a Parigi in particolare, stiamo parlando di un tunnel di circa 40 - 50 km, opere faraoniche. C'è un altro tunnel che riguarda la Svizzera, c'è il miglioramento della ferrovia che va in Austria e quindi in Germania ecc..

Tutto quello che sto dicendo sono notizie informazioni esperienza (in tutti questi 32 33 anni) che non possono avere

ragazzi appena assunti , anche se hanno fatto degli studi approfonditissimi nelle Università o in Istituti privati.

Volevo specificare che per conoscenza non intendo solo quella tecnica ed esplicita ma anche appunto quella tacita, personale, fatta di esperienze..

Questa nostra società di ingegneria è abbastanza particolare perché gli impiegati sono quasi tutti dirigenti e Quadri c'è un numero ridottissimo di normali impiegati di livelli più bassi dell'IX .

Io ricordo che fino a non molti anni fa c'erano le segretarie , le dattilografe, ecc.. adesso i livelli sono pochissimi perché ognuno di noi ha un computer, quindi non ci sono più impiegati di base che fanno gli uscieri che portano le scartoffie da una stanza all'altra, adesso noi siamo tutti collegati anche con le altre sedi e il Ministero dei trasporti tramite non solo internet ma anche posta elettronica interna. Ognuno di noi può sapere all'istante cosa fa un'altra persona e spedire materiale non ci sono più le perdite di tempo che c'erano una volta e soprattutto non c'è più neanche un grosso bisogno di fare riunioni su riunioni per spiegare alle persone che cosa bisogna fare ecc.

2) Io in qualità di laureato in sociologia ho lavorato molto in team per fare *ricerche sul campo*, siamo andati in giro per le stazioni ferroviarie italiane a fare indagini con interviste ai viaggiatori , per sapere cosa ne pensavano di... ecc. abbiamo controllato addirittura sulle nuove tipologie di carrozze ferroviarie quanto tempo ci vuole per salire, per scendere,...

Queste sono cose che facciamo ormai normalmente una volta la società di ingegneria si basava soltanto sul lavoro dell'ingegnere, il quale prendeva la cartina topografica per andare dal punto A al punto B tirava la linea , magari distruggeva coltivazioni, oppure andava contro un monumento antico, adesso invece bisogna fare la valutazione impatto

ambientale e quella di impatto *sociale* prima di iniziare a fare dei lavori, prima di iniziare a pensare di fare dei lavori.

Oggi ci sono ferrovie che collegano veramente due punti senza fare fermate intermedie e questo è una cosa da valutare volta per volta, un esempio la ferrovia che da Torino va a Parigi prima di entrare in galleria è previsto che passi vicino la città di Susa è successo un pandemonio perché gli abitanti che abitano nella Val di Susa non vogliono ne vedere ne sentire la nuova ferrovia, c'è stata una rivolta di popolo incredibile perché la nuova ferrovia non ha una stazione a Susa e quindi gli abitanti di Susa non ne trarranno alcun beneficio . Questo è un esempio ma vale per tutti , il ponte sullo stretto di Messina è un altro esempio: sappiamo che è un'opera ciclopica che sono anni e anni che abbiamo intenzione di costruire però abbiamo contro tutta la popolazione locale. L'abbiamo contro non soltanto perché andremo a diminuire il lavoro di tutti coloro che con le varie barche più o meno private traghettano le persone, ma soprattutto perché è un opera che non da nessun vantaggio a coloro che abitano in quel posto , da soltanto svantaggi, crea soltanto svantaggi agli abitanti. Ma il vantaggio lo da a quelli che devono attraversare il ponte e che vengono magari dall'Italia del nord o dall'Europa . Quindi in questa società di ingegneria non si ha bisogno soltanto di ingegneri ma anche di statistici, di sociologi.

Io adesso sto in un gruppo di lavoro composto da tre persone: io che sono sociologo, c'è un laureato in statistica e c'è un ingegnere. **E'un gruppo fisso?** Sì è un gruppo fisso che fa parte del gruppo Studi di trasporto. *Il gruppo è composto da professionalità diverse che però si amalgamano e si integrano:* la mia professionalità fa sì che io riesca a fare 30 interviste e l'ingegnere 10, ma l'ingegnere riuscirà a sviluppare le formule in modo migliore.

Io a suo tempo ho fatto domanda per passare all'ufficio Personale ma non è stata presa in considerazione , non so

perché. Mi ero reso conto che in questa società c'è un ufficio Personale privo di laureati in sociologia, l'ho fatto presente però a loro sta bene così, ci sono ingegneri, architetti ecc. Fino a qualche anno fa il direttore dell'ufficio personale era un perito minerario. Adesso stanno per cambiare l'ufficio Personale, non so la persona che verrà ad amministrarci non so che qualifica ha che tipo di laurea possiede, io spero che sia più attinente rispetto ad un perito minerario (con tutta l'esperienza che si può avere facendo questo lavoro per anni).

Dal mese di febbraio è stato bloccato l'attuale organigramma di Italferr e siamo in attesa sia del nuovo Direttore del Personale, sia di una ristrutturazione, non è molto chiaro cosa dobbiamo fare adesso e cosa faremo nel futuro, è abbastanza nebuloso, stiamo attraversando una fase di trasformazione dell'organizzazione. Questa trasformazione dipenderà dagli alti vertici naturalmente ma anche dal direttore del personale.

Negli anni '90 quando è stata istituita questa Italferr s.p.a. sono stati presi un determinato numero di impiegati delle ferrovie dello Stato e sono stati inseriti in questa società, c'ero anch'io tra questi, era tutta gente di una certa età e con un certo profilo professionale, di conseguenza ci siamo ritrovati anche in base a promozioni successive ad essere non dico alla piramide rovescia ma quasi, io direi un *rombo*: i vertici ovviamente sono la punta alta del rombo, poi un corpo molto ampio di dirigenti di livello inferiore, Quadri di VIII e IX categoria e poi una base, che non so a questo punto come fa a reggersi in piedi quasi la punta inferiore del rombo composta da bassi livelli. D'altronde essendo questa una società di ingegneria non ci sono molti manovali o muratori perché la nostra società non costruisce direttamente le ferrovie, va tutto in appalto ad altre società. Mentre una volta le ferrovie assumevano a bassi livelli per poi farli crescere con il tempo, adesso assumono persone già di alto livello, assumono già quadri o persone che hanno un profilo professionale già

abbastanza ampio. Ma assumono anche persone che sembrano poco adatte al profilo della società, per esempio una volta mi è capitato di parlare con un ingegnere che non era mai salito su un treno, a livello ingegneristico sicuramente conosceva tutto sulle ferrovie però non amava i treni, sembra assurdo assumere persone che odiano un certo mezzo di trasporto assumerlo proprio in una società che studia quel mezzo di trasporto. Evidentemente durante il Colloquio le domande riguardavano molto il livello tecnico ma poco umano.

3) Qualche anno fa è venuta una società esterna a fare domande a tutti i quadri per vedere le potenzialità, io personalmente non ne sono rimasto molto soddisfatto, primo perché sono stati spesi troppi soldi e poi perché i risultati di questo sondaggio rispecchiavano quello che l'ufficio Personale voleva uscisse fuori .. forse sono un po' troppo critico...Sono stato intervistato da una ragazza molto giovane, credo che questa un'intervista che doveva essere fatta da persone un po' più esperte che oltre ad ascoltare ciò che i dipendenti avevano da dire avrebbero dovuto anche studiare come lo hanno detto, per vedere il livello di soddisfazione al di là delle parole.

Insomma secondo me è stata un po' carente. Hanno dato il loro parere riguardo le persone : se erano adatte a quel lavoro, se avevano altre aspirazioni, se era il caso di cambiare settore o licenziarle o promuoverle. Questi risultati erano visibili dai diretti interessati , io per dirti quanto ho stimato questo lavoro non sono neanche andato a vedere cosa hanno detto di me , avrei potuto essere io a intervistare la ragazza di 20 anni che mi ha studiato, io mi sono lamentato con il Personale.

Ma non sono stato l'unico a lamentarsi, questa società esterna aveva tirato fuori le cose che l'allora direttore del personale voleva, questa è stato l'aspetto negativo: noi eravamo un grosso gruppo di impiegati delle ferrovie di una certa età e c'era poi un piccolo gruppo di persone (più o meno

raccomandate, figli o nipoti di vecchi dirigenti) giovani, il risultato è stato che tutti questi giovani erano tutti dei fenomeni mentre i ferrovieri che erano stati traghettati da F.S a Italferr non lo erano affatto.

A livello interno poi c'è sempre la dirigenza che in qualche modo giudica premia o non premia i Quadri, i criteri però non sono chiari e visibili dall'esterno.

Lei è soddisfatto di questo sistema?

Io, come ho detto all'inizio, sono a meno di due anni dalla pensione di conseguenza posso anche essere insoddisfatto ma non è che ci penso molto a questa cosa. Secondo me è molto importante per i neo assunti, perché sono loro che in questo momento vedono i loro colleghi che vanno su e loro rimangono un pochino indietro o viceversa, quindi loro sono molto più attenti a queste cose.

Dott. Flavio D'urbano

Quadro Trambus

1) Sono stato assunto nel 1980 come tecnico, esperto in elettronica, il concorso che feci era prettamente per periti industriali. Io mi ero appena diplomato, mi capitò questa occasione, il posto fisso in un'azienda pubblica, e accettai. Mi ha dato la possibilità di crescere, di poter migliorare non solo l'aspetto tecnico ma anche relazionale e sapendo di avere delle lacune proprio per quanto riguarda gli aspetti relazionali ho deciso di iscrivermi all'università e nel 2003 mi sono laureato in sociologia.

Oggi ricopro la carica di responsabile della sicurezza in Trambus, abbiamo fatto dei grossi passi avanti, il decreto legge sulla sicurezza è del 1994 e dal quell'anno l'azienda si è dovuta adeguare. Il mio ruolo è quello di far capire la sicurezza non solo nell'aspetto di legge ma anche nella "forma mentis"

che è un modo più corretto e più efficace di agire. Io come responsabile ho avviato varie iniziative del tipo “prevenzione”, facendo prima di tutto la formazione (io collaboro con i formatori per l’aspetto tecnico) e poi permettere la comunicazione a tutti i livelli. L’obiettivo è limitare il più possibile l’infortunio, i dati ci danno ragione, ma il mio sforzo è quello di dare sempre di più. Il lavoratore poi sentendosi tutelato nella sicurezza lavora meglio, con più soddisfazione, meno conflittualità. Uno strumento che ci ha facilitato il compito è il documento di valutazione rischi DVR, è stato esteso anche agli autisti , abbiamo scisso due aspetti luogo di lavoro e posto di lavoro: il primo è quello che vede adesso (il cantiere, l’azienda), il posto di lavoro è la cabina dell’autista e li siamo intervenuti con micro-clima, vibrazione, rumore e oggi anche l’aggressione che può essere morale e fisica, abbiamo fatto un questionario, stiamo facendo anche un’indagine alimentare sugli autisti perché nelle prime ore dopo il pranzo ci sono più infortuni. Il nostro obiettivo è portare a termini quell’abbassamento di infortunio, di sicurezza se ne parla molto ma senza i dati non si va avanti, occorre fare ricerca empirica. In questo la laurea in sociologia mi ha aiutato molto, prima avevo l’aspetto tecnico ma non il metodo: avevo dei dati piatti ma non sapevo elaborarli, confrontarli, adesso invece possiedo anche le *metodologie* per analizzarli. Mi sto ancora specializzando sto facendo un corso di alta formazione in project management alla Sapienza e un altro corso di 494 una direttiva sui cantiere temporanei poiché noi adesso interagiamo anche con le ditte esterne la Direzione ha ritenuto necessario che io mi aggiornassi anche su questo argomento. Quindi continuo sempre a fare formazione, penso che il futuro sarà proprio questo , la persona esperta per rimanere tale dovrà sempre aggiornarsi per avere sempre un quadro veritiero della realtà. Io ho 47 anni, ho iniziato a lavorare a 22 anni in questa

azienda, mi sono trovato bene e mi ci sono affezionato, per questo voglio essere preparato e dare il mio meglio.

2) La 626, inerente a quello che io svolgo, ci aiuta perché non ha dato la responsabilità solo ad un soggetto ma ha reso corresponsabili tutti i soggetti dell'impresa, partendo anche dal lavoratore che si trova alla base: responsabilità diffusa. E' ovvio che non è giusto prendersela con il datore di lavoro quando il lavoratore non si attiene alla legge, deve indossare i DPI i dispositivi di protezione individuale, io cerco di spiegarla dicendo se vai in montagna cosa indossi, con cosa ci vai, ti metterai un certo tipo di scarpe ecc...

La sicurezza si può fare non modo ossessivo ma partecipativo noi facciamo spesso degli aggiornamenti. L'obiettivo è quello della vita: il rischio è latente è sempre lì, al momento in cui si perde la concentrazione si manifesta. Io insisto molto su questo, ho degli ottimi collaboratori, lavoriamo in team c'è un responsabile ci sono altri quadri, altre figure, tutte inerenti alla sicurezza e ci relazioniamo con gli RLS i rappresentanti dei lavoratori della sicurezza, con il servizio prevenzione e protezione, il medico competente al quale abbiamo fatto fare delle schede di lavoro dei rischi e con le persone più esposte al rischio per esempio l'esposizione ai video terminali. Abbiamo creato dei gruppi omogenei di personale esposti al medesimo rischio, anche se non svolgono lo stesso lavoro.

Quindi il discorso organizzativo esiste è ben radicato non ci possiamo lamentare, certo dovremmo fare sempre dei corsi, fare formazione continua.

3) Anche noi ci aggiorniamo, facciamo delle riunioni mensili, abbiamo una certificazione di qualità e di sicurezza, l'ISO 14000 per quanto riguarda l'ambiente l'ISO 9002 per quanto riguarda la qualità delle procedure di lavoro e adesso anche quella sociale la SA 8000, **queste però non sono certificazioni**

del ruolo professionale? No, sono generali, noi abbiamo estrapolato quello che ci riguardava e abbiamo fatto delle procedure di lavoro in tutti i reparti.

Invece per quanto riguarda la sua professione c'è qualcosa che certifica le sue competenze?

Io mi relaziono con il Direttore e con l'amministratore delegato, quindi ho un rapporto diretto e lo aggiorno trimestralmente di quello dei corsi che faccio.

C'è qualche griglia ?

No, noi abbiamo una gerarchia che dipende dagli amministratori: ogni reparto ha i suoi quadri ,mentre io per il ruolo che ricopro sto in tutte i reparti, gli altri hanno ognuno il suo reparto , io invece interagisco con tutti perché il Responsabile della sicurezza come ovvio deve essere presente in tutti i reparti, la mia è un'attività specifica nel ruolo ma plurimansione. Noi abbiamo tre forze lavoro: autista ,impiegato e operaio; io devo interagire con tutti.

Pensiamo di svolgere bene il nostro lavoro, abbiamo ottenuto degli ottimi risultati.

Dott. Ivano Billi

Quadro Sta

1) Vorrei fare una distinzione tra pubblico e privato.

L'esperienza che ho avuto *nel privato* non come Quadro, ma come dirigente, attività di commercio, quindi la finalità era della vendita, c'era un'attività di scambio notevole tra le varie figure professionali che sono coinvolte nell'attività. Mentre nel pubblico è un po' diverso, la formazione non è finalizzata alla conoscenza relativa all'attività nella missione , ma è finalizzata ad una erogazione formale a livello nozionistico.

Il Quadro è una figura intermedia tra la dirigenza -il vertice- e la parte operativa -la base. Il Quadro si sta evidenziando e

sviluppando sempre più come una figura di *legame* tra questi due ambiti. Sta diventando un *mediatore* non solo dei rapporti ma soprattutto un produttore ed elaboratore di idee, con le quali si può migliorare la *capacità comunicativa* attraverso il marketing interno, relazionale quindi, e quelli che sono i problemi che vengono dall'esterno. Quindi un out-put ed un input delle informazioni che poi vengono elaborate arricchite e immesse all'interno del processo (capacità di comprendere il mercato) attraverso le varie procedure relazionali. Il Quadro aiuta a mediare l'immagine dell'azienda *all'interno* e diventa produttore egli stesso dell'immagine *verso l'esterno* supportando chi in qualche modo deve riprodurre questa immagine verso l'esterno attraverso un prodotto o servizio.

2) Il ruolo di facilitatore consulente è una sua caratteristica perché come un allenatore di una squadra deve saper creare un *clima organizzativo* all'interno del gruppo o dei gruppi, che consenta di lavorare in armonia.

Oggi però, troppo spesso, la figura del Quadro esiste solo per fare *il passo fino alla dirigenza*, la vedo quindi come una figura di passaggio per accedere alla dirigenza. Questo passaggio potrebbe essere molto pericoloso perché non viene più curata la parte organizzativa e relazionale del ruolo del Quadro. Diventa un passaggio per mostrare le proprie capacità e abilità nel raggiungere certi obiettivi e questo diventa un problema del Quadro: deve far vedere che lui raggiunge gli obiettivi, che quegli obiettivi non sono più del gruppo ma sono suoi. Da qui nasce la contraddizione del modello occidentale, il Quadro dovrebbe essere empatico, saper dirigere un gruppo. Il Quadro, quindi, spesso è solo un momento di passaggio, con un obiettivo: far vedere le sue qualità nel raggiungere gli obiettivi. Ma in questo modo mette in difficoltà un'intera unità organizzativa, o un'intera divisione.

Quindi lei dice che i vecchi quadri tradizionali che si sentono “in pericolo” cercano di raggiungere i livelli dirigenziali per non uscire dal business?

Sono due cose diverse, è anche vero questo, è da notare e sottolineare, ma il mio discorso è un’altro.

Può accadere che i neoassunti vengano *inseriti nell’azienda con un livello inferiore al Quadro e da quel momento in poi* sapendo che devono tirar fuori il più possibile le loro competenze e capacità, non mirano alla creazione di un gruppo armonioso (quindi un buon clima organizzativo in cui tutti hanno dei compiti, tutti lavorano per arrivare ad un obiettivo comune) ma lavorano solo ed elusivamente per mostrare che sanno raggiungere degli obiettivi per poi essere promossi. Questo è un grande problema che riguarda soprattutto il settore pubblico.

Nel settore privato, questa almeno è stata la mia esperienza, vengono riconosciute al Quadro quelle doti, quelle qualità umane che sono legate alle *capacità comunicative ed empatiche*. Le abilità di comprensione e ascolto degli altri e quindi saper sintetizzare elaborare e riportare alla dirigenza per poi fare la politica dell’azienda, costruire la mission conoscendo le risorse umane che lavorano nell’azienda

Nel settore pubblico purtroppo ancora non c’è un pieno riconoscimento delle capacità relazionali, vale il detto “non è importante quello che sai ma è importante chi conosci”.

3) Non conosco bene la parte legislativa però in tutti i job sistem o negli organigrammi c’è un po’ di confusione per quello che riguarda il livello del Quadro. Perché ci sono dei livelli (per esempio il I livello del commercio o al contrario in ambito pubblico il VII VIII livello) che sono un po’ prima del Quadro, ma che hanno le stesse identiche competenze del Quadro. Ci sono quindi dei soggetti che hanno tutte le caratteristiche e capacità per poter svolgere un ruolo di Quadro

grazie anche all'esperienza acquisita, ma non lo può fare e quindi viene in qualche modo de-professionalizzato l'uomo, la persona che ricopre un ruolo inferiore al Quadro stesso .

Quindi è compito della Dirigenza saper individuare le persone che di fatto svolgono un tale ruolo e che hanno la capacità di coinvolgere il gruppo (sono team leader).

Naturalmente questo dipende dalla formazione, è una delle attività più importanti in un'azienda, perché attraverso la formazione si possono diffondere conoscenze non solo ai Quadri, ma anche a chi deve confrontarsi con loro.

Purtroppo molte aziende soprattutto del settore pubblico hanno ancora strutture burocratiche e gerarchiche in cui l'uomo non è al centro e si fa poca formazione, anche perché la formazione continua costa. Spesso poi molti manager o gestori di persone provengono dalle facoltà di ingegneria e di economia, entrambe le figure professionali sono proiettate al calcolo della produzione e del risultato ragionieristico. Manca invece la figura del sociologo. Il quadro deve ricevere una formazione adeguata per svolgere il ruolo di mediatore, il *collante* tra i diversi ambiti dell'azienda. Il quadro nell'ambito della formazione può diventare egli stesso figura di riferimento, grazie al suo contributo si possono produrre progetti di formazione mirati per i vari tipi di attività e non solo, il quadro può supportare i vari dirigenti a migliorare la conoscenza delle varie attività. In molte aziende succede che nei vari reparti gli uni non sanno del lavoro degli altri, perché manca una comunicazione adeguata, manca chi comunica, ci sono ad esempio unità organizzative che hanno compiti di comunicazione e l'unica comunicazione che fanno è informare che esiste una procedura oppure informazioni che riguardano mere definizioni (ad esempio cosa è il potere), certo le definizioni è importante conoscerle ma non creano la vera conoscenza, anzi possono anche mettere fuori strada quella che

può essere l'identità dei vari ruoli, non solo del Quadro ma di tutte le persone coinvolte nell'attività produttiva o di servizio.

Io non sono soddisfatto. Ho curato un po' di formazione a vari livelli, corsi vendita in particolare. Soprattutto nel settore vendita il ruolo di mediatore del Quadro è meno necessario, può essere anche lo stesso dirigente, proprio perché non esiste una struttura verticale, così lunga e distante fra i vari ambiti, mentre per quanto riguarda altro tipo di società, dove ci sono diversi ambiti, che vanno dai sistemi informativi ai veri e propri sistemi produttivi, ecco i quadri in queste strutture divengono *veri e propri elementi di comunicazione*, perché riescono a far conoscere gli ambiti di attività degli uni e degli altri e riescono ad affrontare meglio i problemi. Le capacità di problem solving sono indispensabili, il vero *problem solver* prima di essere tale deve essere *problem set*, deve saper identificare qual è il problema, saper fare il "macellaio" cioè saper distinguere le varie parti, e attraverso varie tecniche e metodologie individuare e far individuare i problemi.

E' importante che il Quadro sia disposto a farsi aiutare, il quadro oltre ad essere empatico deve essere *umile*: ascoltare i suggerimenti che provengono dai vari livelli sia superiori sia inferiori.

Esiste uno skill inventory nell'azienda?

Le griglie ci sono però possono essere interpretate in vari modi. Cartesio parlava di chiarezza come uno degli elementi del metodo, ebbene qui il problema è la mancanza di chiarezza (io ti comunico con chiarezza cosa voglio da te), di trasparenza.

Queste griglie *danno la possibilità* in certi ambienti di poter far lavorare senza pretese figure professionali e mettere in evidenza altre figure non per la capacità di autorevolezza e conoscenza possedute ma solo perché appartengono ad una determinata posizione e mostrano il loro valore attraverso l'autorità e quindi ecco la famosa distinzione weberiana di autorità e autorevolezza.

Dobbiamo ristudiare questi concetti .

Dott. Massimo Mattei

Quadro Poligrafico e Zecca dello Stato, insegna presso il Dipartimento di Scienze della Formazione della Terza Università di Roma.

1) Credo sia importante fare prima di tutto una precisazione la figura del “Quadro” è stata sempre percepita dal lavoratore , alla stregua di un *manager*, perché appartenente al tessuto organizzativo della classe dirigente. Quindi una figura che controlla la stabilità attraverso sistemi e procedure e non considera indispensabili per la gestione dell’impresa l’entusiasmo, la passione, la propensione al cambiamento. Ma propende più per un atteggiamento freddo, impassibile e capace di evitare, di provare e soprattutto mostrare emozioni.

Attualmente le nuove frontiere del mercato del lavoro impongono un aggiornamento continuo, la corretta circolazione delle informazioni, la comunicazione e la formazione (che ci permettono di anticipare i problemi, di evitare rischi e di cogliere le opportunità). La formazione, come il dialogo, non è dare un’informazione ma è fare uno scambio reciproco, dove io ascolto le tue ragioni e tu ascolti le mie, spesso e volentieri invece non è così. Come dice Maurizio Costanzo oggi la comunicazione è paradossalmente ferma, perché ognuno parla per sé, c’è un egocentrismo generalizzato: ognuno ha un discorso preorganizzato che non interagisce con l’altro. Per fare ciò è necessario che l’azienda sviluppi dal suo interno una forte *capacità critica* e soprattutto mantenga costante il coinvolgimento attivo del personale. Il Quadro quindi non può essere considerato come un manager tradizionale, ma deve essere considerato come un “*leader*” che predilige il cambiamento, esercita il controllo attraverso una visione

ispiratrice ed il coinvolgimento delle persone trasmettendo quella conoscenza che conferisce competenza e autorevolezza.

I veri leader amano le *emozioni*, le sanno trasmettere motivando le persone anche attraverso i sentimenti, con il cosiddetto “gioco di quadra”. La soluzione ideale per il futuro : un giusto mix tra la capacità di bilanciare gli aspetti direttamente collegati ai risultati e abilità nella gestione dei valori, dei rapporti interpersonali, degli equilibri organizzativi e del clima aziendale cercando di rendere evidente che l’interesse dell’azienda corrisponde direttamente agli interessi di tutti i soggetti. In una parola: condivisione.

Anche il nostro Istituto ha cercato di creare una sorta di organizzazione reticolare partendo da figure più in basso del Quadro, a diretto contatto con la produzione, con l’intento di stimolare il lavoratore, già dalle fasi della elaborazione del prodotto.

Una figura appunto che faccia da stimolo denominata “*team leader*”, che incarni l’aspetto socializzante. Purtroppo le aspettative sono state nettamente inferiori e non hanno generato quella spinta propulsiva e di coinvolgimento del personale che l’azienda si era prefissata. Infatti l’Istituto non è ancora riuscito a stabilire un vero processo di de-burocratizzazione che permetterebbe ai quadri , in possesso del know-how, di trasmettere quel bagaglio culturale e di conoscenze in quanto, la parcellizzazione del lavoro e il condizionamento degli strati più alti della decisioni, non permettono una modalità di gestione che alcuni definirebbero “management by walking around”. In questo tipo di gestione il manager “gira” nell’azienda, dando un grande segnale di presenza e creando il collegamento tra staff e line e soprattutto il collegamento interpersonale.

2) E’ importante considerare che ogni azienda rappresenta una realtà a sé stante, con una specifica personalità, strettamente

connessa con il settore e il contesto in cui opera, con le dimensioni ed il tipo di organizzazione, con la sua storia e i suoi valori. Pensi che l'idea di un'officina Governativa che provvedeva alla stampa di Carte Valori nasce dall'idea di Quintino Sella, nel gennaio del 1861, a Torino e nel 1928 nasce l'Istituto Poligrafico dello Stato. Il clima del '28 era il clima dell'Italia fascista si può comprendere quindi come ci sia da sempre, un'organizzazione piramidale di stile quasi militare.

La comunicazione interna, negli anni, ha subito varie modifiche indispensabili per una revisione dei vecchi sistemi di comunicazione, al fine di attivare uno stile di gestione basato sul consenso e la partecipazione al conseguimento degli obiettivi aziendali. Comunicare significa, etimologicamente, mettere in comune, far partecipare, quindi significa molto più che parlare, dare un ordine, informare. Rappresenta un valore forte, per gli individui e per la Società.

Purtroppo tutti ci sentiamo abili comunicatori e sono pochi quelli che comprendono la difficoltà e l'importanza di un processo di comunicazione corretto ed efficace.

Il nostro Istituto in passato era una sorta di Public Utility inserito all'interno di un sistema protetto, in cui vigeva un monopolio legislativo (la Gazzetta Ufficiale assegnava i lavori) che frenava ogni stimolo concorrenziale.

Negli anni ha vissuto momenti importanti di cambiamento che ci hanno portato a doverci confrontare non più come Istituto parastatale, attualmente ci troviamo proiettati in un mercato privato in concorrenza con molte aziende aggressive, caratterizzate da entusiasmo ed elevati livelli di efficacia.

Ora ci dobbiamo confrontare con il mercato europeo, i nostri costi erano quattro/ cinque volte superiori rispetto all'esterno, quindi c'è stata una presa di coscienza e un tentativo di entrare nel mercato cambiando l'organizzazione.

Bisogna superare il paradigma razionale, per il quale l'organizzazione e gli attori di questa sono unicamente "strumenti" per l'efficiente raggiungimento degli obiettivi.

Tale modello è messo in discussione a partire dalle ricerche di Elton Mayo, che sottolineano la centralità della dimensione soggettiva negli ambienti lavorativi. Le finalità dei lavoratori non solo possono non coincidere con quelle dell'organizzazione, ma spesso non hanno un fine di carattere economico. Il *clima*, è sicuramente un aspetto importante e fortemente rappresentativo della cultura d'impresa. Tutte le aziende che sono attente al clima interno (quindi a come sta una persona rispetto alla qualità della vita, perché è legata alla motivazione) raggiungono ottimi risultati anche sul mercato. Il prof. Pacetti ed io abbiamo proposto all'azienda il "*Bilancio Sociale*".

Purtroppo all'Istituto manca un'adeguata qualità del management di comprendere il cambiamento e di governarlo e di essere tanto *flessibili* da riuscire a "navigare a vista" (fare la "teoria dei piccoli passi", a medio raggio), modificando la rotta per non andare a fondo, nel momento in cui il mare si fa grosso. Perché spesso nelle aziende private il mare si può far grosso in qualsiasi momento, quindi non si può fare un progetto a "lunga gittata" ma a vista, calcolando modificando, quindi ecco la nuova figura del Quadro: colui che interagisce, che è così malleabile e *flessibile da motivare sempre al momento giusto le persone del gruppo*.

Nell'Istituto ma anche in altre aziende esiste lo stereotipo che la novità passi per le nuove assunzioni, quindi a 50 anni diventi anziano per l'azienda, questo perché il top manager preferisce avere come suoi subordinati persone più giovani di lui. Ma alcune aziende vanno "respirate", se qui non hai respirato l'inchiostro non si avverte il clima, spesso quindi tutto il *bagaglio di esperienze* non viene utilizzato. Ma il cambiamento non si ottiene con la sostituzione delle persone bensì con la

socializzazione delle persone già presenti in azienda con i neoassunti, deve esserci un'osmosi, invece si crea una frattura fra chi c'era e chi arriva : perché chi c'era quasi sta a difesa di un fortino e chi arriva sembra che debba conquistare qualcosa.

3) Non abbiamo certo certificazione, né linee scritte. Come diceva Aristotele nella politica “è impossibile precisare per iscritto tutte le cose, le regole devono essere universali, però le azioni hanno a che fare con i particolari” quindi è vero che ci sono le regole però ognuno nel proprio ruolo dovrebbe applicare e avere quella disponibilità da parte dell'azienda dell'applicazione di determinati atteggiamenti: le finalità, le motivazioni. Nella selezione e valutazione di una figura come il quadro o il dirigente, un'azienda dovrebbe valutare le caratteristiche indispensabili, quali la predisposizione più adeguata per facilitare l'integrazione tra vecchi e nuovi, tra competenze e storie professionali diverse, affinché il gruppo divenga sempre più ricco di professionalità, capace di “fare squadra”. Questo purtroppo è ciò che manca al nuovo management dell'Istituto che ha esautorato, demotivato e, in alcuni casi, “ghettizzato” i cosiddetti vecchi. In una realtà come le officine Carte Valori, dove ci sono specializzazioni e professionalità molto elevate, sono persone che arrivano da fuori e pensano di poter gestire solo con la carta e le indicazioni hanno quindi creato una frattura produttiva e di comunicazione tra staff e line . Mettere da parte le cosiddette “risorse invisibili” (la memoria storica), ossia le esperienze e le conoscenze che ogni elemento dell'azienda si porta con sé (determinanti per il raggiungimento del successo) crea un senso di scollamento tra il personale. Infatti come dice Emile Durkheim la gente se abbandonata a se stessa è completamente sprovvista , ha bisogno di assicurarsi di continuo attraverso i valori espressi dal contesto (gruppo) al quale appartiene.

Mancano punti di riferimento, non c'è conoscenza della realtà nella quale si opera e il grado di condivisione dei valori è piuttosto basso. Bisognerebbe, in generale, promuovere l'emergere spontaneo delle iniziative e tutelare i portatori d'interessi, gli *stake-holders* e valutare attentamente tutte le proposte per ricercare e riscoprire quel *feed-back* indispensabile in tutti i rapporti siano essi lavorativi o interpersonali.

L'osservazione di sistemi esterni, di altre realtà dovrebbero farci riflettere. Negli Aeroporti di Roma o nelle Ferrovie dello Stato, si sono formati gruppi di lavoro "squadre speciali" dedicate all'analisi e soluzioni di problemi o alla individuazione di aree di possibile miglioramento.

Queste squadre hanno cercato di capire qual è la motivazione delle persone e hanno cercato di interagire tra questi nuovi management provenienti dall'esterno e la cultura già esistente in azienda .

Un tentativo, purtroppo bloccato nelle sue prime fasi, è stato effettuato anche nel nostro Istituto prendendo quella parte di lavoratori che avevano un'alta percentuale di assenze per malattia. Aldilà del mero dato statistico, per singolo settore, si voleva anche evidenziare l'analisi (cercavamo di capire il perché, la motivazione delle assenze) e lo studio del clima aziendale ed eventuali interventi per modificare le modalità della comunicazione interna.

Questa situazione ha messo paura: il reparto non è dato da un numero ma da persone diverse per età, sesso , che hanno già dei problemi. L'istituto ha bruciato questa attività mettendo uno psicologo, ma non serviva un elemento esterno, non hanno capito che quello che serviva era una *comunicazione più profonda che permettesse la socializzazione per la creazione di un clima migliore*. L'istituto è caratterizzato da monocultura organizzata e centrata sulla stabilità, piramidale , piuttosto che la competitività o l'eccellenza professionale o altre

caratteristiche quali imprenditorialità, assunzione del rischio, autonomia e creatività che insieme alla flessibilità e innovazione sono la regola chiave del mercato.

Anche se si cerca di migliorare come avevamo tentato io e il mio collega Pacetti c'è subito il capo che blocca il progetto.

Non c'è il senso della condivisione, non abbiamo il senso della squadra, non abbiamo la motivazione e l'innovazione.

Pur avendo 30 anni di Poligrafico alle spalle ho sempre cercato di diversificare le mie conoscenze, in vari campi all'Università, nella Federazione questo mi ha aiutato a crescere qui dentro , ma anche a notare quella *distonia* esistente tra l'interno e l'esterno. Nell'Istituto è tutto catalogato, tutto segue dei passaggi predeterminati, devi essere non tanto persona qualificata, intelligente ecc. quanto persona disponibile, accomodante e soprattutto non devi essere più bravo del capo.

Qui dentro vai avanti soltanto secondo delle vecchie modalità che ormai sono obsolete nel mercato attuale.

Quindi persone che si sono sempre confrontate con l'esterno, lo hanno fatto per proprio conto, non perché erano del poligrafico. La formazione che viene fatta nell'Istituto è sempre una formazione sui generis, nozionistica. Mirata ne abbiamo fatta un po' io e il prof. Pacetti, era per i team interni, avevamo iniziato ad affrontare la formazione per le competenze relazionali ai team leader. L'assenteismo era sceso dall'11% al 4%, ma il nuovo direttore non riusciva a rapportarsi con queste cose e purtroppo non abbiamo potuto continuare, oggi l'assenteismo è tornato all'11% .

Indicazioni bibliografiche

- Accornero A. “Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell’industria”, Bologna, Il Mulino, nuova edizione 2002.
- Alessandrini G. “Manuale per l’esperto dei processi formativi”, Roma, Carocci, 1998.
- Butera F. “Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni.”, Milano, Franco Angeli, 1989.
- Butera F. “ Il castello e la rete. Impresa organizzazioni e professioni nell’Europa degli anni ’90”, Milano, Franco Angeli 1990.
- Butera F., Donati E., Cesaria R. “I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione.” Milano, Franco Angeli 1997.
- Butera F. “L’organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo” in *Studi Organizzativi* n. 2, 1999.
- Cascioli A. “Realtà ed aspettative dei “quadri” nell’industria italiana” in *Studi organizzativi*, XVII, nn. 2-3, 1986.
- Della Rocca G. “I quadri tra lealtà, defezione e protesta. Un’analisi del ruolo e del mercato del lavoro del management intermedio”, in *Studi organizzativi*, XXIII, n. 2, 1991.
- Calabrò A. e Della Rocca G. “Quale gerarchia? Capi ed esperti alla ricerca del proprio ruolo nei sistemi tecnologici integrati”, in *Studi organizzativi*, XXIII, n. 2, 1991.
- Giannini M. “I quadri: un profilo in formazione e una ricerca difficile. Dodici indagine empiriche e un

questionario redazionale.”, in *Sociologia del lavoro* n. 22, 1984.

- Invernizzi E. “Organizzazione del lavoro e mobilitazione sociale dei quadri.” in *Studi Organizzativi* n. 2, 1982.
- Kharbanda O. “Il lavoro in team”, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Lelli M. e Giannini M. “I quadri nella divisione del lavoro. La riflessione sociologica.” in *Sociologia del lavoro* n. 22, 1984.
- Lucas Robert W. “Coaching. Le qualità del “manager allenatore”” McGraw-Hill, 2000.
- Nonaka I. e Takeuchi H. “The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell’innovazione.” Milano, Guerini e Associati, 1997.

Sitografia

- www.eurocadres.org
- www.rsfc.it