

## CAPINTERMEDI

A questa categoria appartengono i capi che sovrintendono ad 1-6 persone, e si distinguono da altri che ne gestiscono almeno 15. Una recente indagine globale di HBR rivela che 46% dei capi intermedi è meno soddisfatto degli altri colleghi di maggiore responsabilità e presenta carenza di senso di appartenenza. Il tradizionale ruolo del capo intermedio, di monitorare la produttività e di ottimizzare la prestazione individuale sta diventando sempre più ridondante per i seguenti motivi:

> Il convenzionale modello di lavoro 9-5, cioè di 9 ore giornaliere per 5 giorni della settimana, sta diventando obsoleto. In passato il modello di lavoro prevedeva che il capo passasse per gli uffici ad intrattenersi con le persone. La pandemia ha costretto molte aziende ad allontanarsi dal modello 9-5. In questa nuova realtà il capo deve ancora ricoprire il compito fondamentale di sviluppare talenti e di sostenere il lavoro dei team, anche se il vecchio approccio della gestione attraverso il contatto fisico non è più efficace. Esso è chiamato a norme operative e a flussi di lavoro indipendenti dalla comunicazione sincrona e fisica. E questo non è sempre recepito dalle organizzazioni

> Le infrastrutture digitali sostituiscono l'ufficio fisico. Il ruolo fondamentale del capo intermedio è sempre stato in passato quello di aiutare la condivisione dell'informazione. Oggi la comunicazione non parte più da una riunione ma attraversa canali digitali, crescendo in trasparenza ma eliminando la necessità di efficaci interventi informativi gestiti dai capi

> Misurare la prestazione è diventato forse più facile, ma creare un condiviso proposito è diventato più difficile. Con una forza lavoro distribuita, tenere insieme un team allineato con una specifica visione e missione è più sfidante che in passato.

Quali suggerimenti?

> Invece di gestire manualmente informazione, i capi intermedi dovrebbero preoccuparsi che i dipendenti ottengano i migliori strumenti digitali di automazione e di supporto alle attività umane -iel lavoro da remoto e focalizzare sul vitale lavoro di creare connessioni, sviluppando senso di appartenenza tra diversi dipendenti e formando talenti. Questo significa investire in capacità di comunicazione e di guida

> Le aziende dovrebbero istituire cammini di carriera che permettano ad individuali collaboratori esperti di crescere dimostrando esperienza e risultati, senza per questo diventare dei veri e propri capi. Molti dipendenti sono ambiziosi, ma non sono particolarmente interessati a gestire persone

Commenti

Con il continuo sviluppo del lavoro digitale e da remoto, il ruolo del capo intermedio dovrebbe evolvere da tradizionali attività di monitoraggio e controllo ad altre dedicate ai comportamenti, alla formazione ed allo sviluppo di persone, team e talenti. Si tratta di un importante passaggio da attività prevalentemente cognitive ad altre di tipo emotivo, che richiedono un grande sforzo di cambiamento. Nonostante la grande motivazione che la qualifica di capo sempre presenta, l'alternativa di una carriera da esperto può rappresentare la migliore soluzione per chi preferisse evitare la fondamentale responsabilità della gestione delle persone.