



Gen. Masiello e il “Frozen Middle”: come scongelare il Centro dell’Esercito

Pubblicato il 27/11/2025

Quando il [Generale Masiello parla](#) di **“frozen middle, la parte centrale congelata... quelli che non vogliono cambiare perché stanno bene nella loro comfort zone e vogliono godere rendite di posizione”**, non sta solo lanciando una provocazione al suo mondo. Sta dando un nome a qualcosa che esiste in quasi tutte le **organizzazioni**: aziende, pubblica amministrazione, sanità, scuola, terzo settore.

Il suo passaggio più forte è quando riconosce che queste parole lo hanno reso invisibile proprio alla **gerarchia intermedia**, “colonnelli e generali di Brigata”, cioè a quel livello che dovrebbe far arrivare al vertice idee ed energie dei più **giovani** e che invece spesso le blocca. Nel linguaggio manageriale questo livello è il **middle management**, il famoso **frozen middle**: lo strato di persone che si trova tra chi decide la **strategia** e chi lavora sulla **prima linea**.

Sono loro a ricevere gli ordini dall’alto e a tradurli in **prassi quotidiane, procedure, cambi di abitudini**. Quando lì, nel mezzo, qualcosa si blocca, l’intera macchina rallenta: le decisioni

restano sulla carta, le **riforme** si impantanano, la **trasformazione digitale** diventa uno slogan, l'**innovazione** si riduce a qualche progetto vetrina che non cambia davvero il modo di lavorare. Non si tratta quasi mai di **sabotaggio** consapevole; è piuttosto un **congelamento** progressivo, il risultato di anni in cui **cultura, struttura e psicologia personale** si sommano e cristallizzano.



Gen. Masiello e il "Frozen Middle": come scongelare il Centro dell'Esercito

Perché il middle management si congela

Da una parte arrivano le pressioni del **vertice**: cambiare in fretta, raggiungere nuovi **obiettivi**, ridurre **costi**, digitalizzare, essere più **agili**. Dall'altra ci sono le difficoltà concrete dei **team**, i problemi quotidiani, il rassicurante **"si è sempre fatto così"**. In mezzo, i manager intermedi sentono addosso la **responsabilità** del risultato, spesso senza avere **strumenti, tempo e chiarezza** sufficienti.

La resistenza nasce spesso dalla **mancanza di senso**, più che di istruzioni. Le circolari, le slide, i documenti non mancano mai; a mancare è la risposta credibile alla domanda **"perché"**.

Perché questa **trasformazione** è indispensabile? Cosa accade se non la facciamo? Che impatto avrà su di me e sul mio **ruolo**? Se il cambiamento appare come l'ennesima **moda manageriale** o il capriccio di chi sta in alto, diventa naturale guardarlo con **scetticismo** e procedere al **minimo sindacale**.

C'è poi un tema di **coinvolgimento**: molti middle manager non partecipano alla **progettazione** dei cambiamenti, vengono informati a valle, quando tutto è già stato deciso. Si

ritrovano a dover difendere **scelte** alle quali non hanno contribuito e che spesso non tengono conto di **vincoli reali**. In queste condizioni è difficile sentirsi “proprietari” del cambiamento; è più probabile che prevalga un **adattamento passivo**, punteggiato da piccoli **rallentamenti** silenziosi.



Gen. Masiello e il “Frozen Middle”: come scongelare il Centro dell'Esercito

Anche i sistemi di **incentivi** fanno la loro parte. Se le **carriere** premiano chi non crea problemi, chi non sbaglia, chi mantiene lo **status quo** in equilibrio, il messaggio implicito è chiaro: **non rischiare**. Il cambiamento comporta sempre margini di **errore, sperimentazione, assunzione di responsabilità**; se l'organizzazione continua a celebrare la **prudenza assoluta**, congelarsi diventa razionale.

Non va trascurata la dimensione più umana, quella della **paura**. Ogni trasformazione mette in discussione **identità e competenze** costruite in anni di lavoro. Un nuovo modo di lavorare, l'introduzione di **tecnologie**, la revisione di **processi e ruoli** possono essere percepiti come una minaccia: e se non fossi più all'altezza? Se il mio ruolo si restringesse? Se i giovani sapessero fare meglio di me? Quando queste paure non vengono riconosciute, si trasformano in **resistenze sotterranee**.

Infine, c'è un fattore molto concreto: il **sovraccarico**. Il middle management è spesso schiacciato tra obiettivi da raggiungere, **adempimenti burocratici, gestione delle persone, conflitti, emergenze** continue. A tutto questo si aggiunge il cambiamento, che richiede **tempo, energia mentale**, capacità di pensare a **medio-lungo termine**. Senza liberare spazio, il progetto di trasformazione viene vissuto come un “di più” ingestibile e quindi **rimandato**,

diluito, annacquato.

Il paradosso è che, senza questa fascia, nessun cambiamento regge davvero: il middle management è la **cerniera** tra la **visione** del vertice e l'**energia** della base. Se la cerniera si blocca, il **tessuto organizzativo** si strappa.



Salamandra Carnica 2025: la logistica come moltiplicatore di forza operativa

Come scongelare il centro: responsabilità condivisa

Come si “**scongela**” allora questo centro congelato di cui parla il generale Masiello? Il primo passo è cambiare approccio alla **comunicazione**. Non basta annunciare che “si parte con il progetto X”: bisogna costruire una **narrazione** chiara e onesta, che spieghi perché il cambiamento è necessario proprio ora, quali **problemi reali** risolve, quali **rischi** si corrono non facendolo. Questa narrazione va calata nella realtà dei singoli livelli: cosa cambia concretamente per i **manager intermedi**, quali **opportunità** si aprono per loro, quali **strumenti** avranno a disposizione.

Subito dopo viene il **coinvolgimento vero**. Coinvolgere il middle management non significa chiedere “avete domande?” su decisioni già prese, ma farli partecipare alla fase di **disegno**: raccogliere **idee, vincoli, scenari**; usare la loro **conoscenza operativa** per rendere i piani più realistici; condividere **bozze** invece di presentare pacchetti chiusi. Chi contribuisce a costruire una decisione ha molte più probabilità di **difenderla** e farla funzionare.

Serve poi un allineamento reale tra **obiettivi strategici** e sistemi di **valutazione**. Se il cambiamento è davvero prioritario, deve entrare nei **KPI**, nei **bonus**, nei criteri di **promozione**.

Bisogna premiare chi prova **strade nuove**, chi condivide **errori** come occasione di **apprendimento**, chi fa crescere il proprio team su **competenze di futuro**. Il messaggio da mandare è che la **prudenza cieca** non è più l'opzione più sicura, ma quella che espone di più l'organizzazione.



Gen. Masiello e il "Frozen Middle": come scongelare il Centro dell'Esercito

Per sostenere tutto questo occorre investire sul serio nell'**aggiornamento** dei manager intermedi. **Leadership trasformativa, gestione del cambiamento, competenze digitali, gestione di team ibridi e multigenerazionali** non sono optional, ma la **cassetta degli attrezzi** minima per chi sta nel mezzo. Una formazione **mirata e continuativa** è anche un messaggio di **fiducia**: "puntiamo su di te per costruire il futuro".

Una parte importante del lavoro sta nel liberare **tempo** ed **energia**. Ridurre **adempimenti inutili**, automatizzare la **routine** dove possibile, creare **spazi protetti** in cui lavorare sui progetti di cambiamento senza essere risucchiati dall'**urgenza quotidiana** è fondamentale: non possiamo pretendere **innovazione** da chi vive permanentemente in apnea.

Tutto questo richiede infine una forte **coerenza** dall'alto. Il vertice deve essere il primo a cambiare **comportamenti, strumenti, stile di leadership**. I middle manager osservano: se vedono distanza tra ciò che si proclama e ciò che si fa, il congelamento si irrigidisce; se invece vedono leader che **sperimentano**, si espongono, **difendono** chi prova e si assumono le responsabilità degli inevitabili incidenti di percorso, il messaggio diventa **potente**.

Anche il tema **generazionale** può essere trasformato da conflitto ad **alleanza**. Mettere a lavorare insieme **giovani talenti** e **manager esperti**, creare percorsi di **reverse mentoring** in cui i più giovani portano competenze digitali e nuovo sguardo mentre i più anziani offrono **esperienza** e **profondità**, costruire spazi di **ascolto reciproco**: sono modi concreti per sciogliere la contrapposizione e trasformarla in **forza comune**.



Gen. Masiello e il "Frozen Middle": come scongelare il Centro dell'Esercito

Le parole del generale Masiello hanno il merito di squarciare il velo su un **tabù**: spesso a bloccare il futuro non è un nemico esterno, ma quel **"centro congelato"** che presidia posizioni e abitudini. Il passo successivo è assumersi tutti una quota di **responsabilità**: i vertici, nel creare **condizioni** e **incentivi** giusti; i manager intermedi, nel decidere se accontentarsi di **amministrare il presente** o diventare **costruttori di futuro**; i giovani, nel trasformare le loro idee in **proposte concrete** e nel cercare **alleati** invece di nemici.

Scongelare il **frozen middle** non è facile né rapido, ma è probabilmente l'unica strada per evitare che le nostre organizzazioni restino prigioniera delle proprie **rendite di posizione**. E forse proprio da **voci forti** come quella del generale Masiello può partire il movimento che rimette in circolo **energia, responsabilità e visione**.

Link notizia: <https://infodifesa.it/dal-caffe-coi-militari-alle-idee-senza-grado-masiello-sfida-il-frozen-middle-dei-colonnelli-e-general-di-brigata/>