



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Dal fare al far fare

Finché l'azienda è piccola, il coordinamento nasce da sé. Poi la crescita cambia le regole del gioco: i responsabili devono passare dal fare al far fare, e questo passaggio non è mai automatico. È qui che si decide se l'organizzazione cresce o si blocca.

Sommario:

- >> Le tre fasi dell'organizzazione
- >> Dallo specialista al manager
- >> Le tre dimensioni del controllo
- >> Obiettivi che funzionano

QUANDO IL COORDINAMENTO SPONTANEO SI ROMPE

Finché un'azienda è piccola, il coordinamento nasce in forma quasi spontanea: il titolare conosce tutti, la comunicazione è informale, tutti sanno tutto. Questo equilibrio entra in crisi quando l'azienda cresce: più volumi, più aree di business, più distanza — fisica e informativa — tra chi decide e chi esegue. A quel punto l'azienda cambia "stato", come l'acqua che diventa vapore, e si comporta come un sistema complesso.

La teoria dell'organizzazione descrive questa evoluzione in tre fasi caratteristiche, e i momenti di passaggio tra una fase e l'altra sono i più critici.

Nella **fase pionieristica** l'imprenditore agisce sotto la spinta di un'intuizione, conosce personalmente dipendenti, clienti e fornitori, ed è coinvolto direttamente in tutti i processi. I punti di forza sono reali: leadership incontrastata, obiettivi chiari, massima attenzione al cliente. Tutto funziona bene fin tanto che l'organizzazione è piccola. Poi arrivano i segnali della crisi: la gestione diventa confusa, si moltiplicano errori e ritardi, tutti fanno tutto ma alcune attività restano scoperte, le decisioni rallentano perché "si aspetta l'imprenditore".

Nella **fase razionale** si mette ordine: l'imprenditore cede funzioni ai collaboratori più fidati, nascono organigramma, mansionari, reparti e procedure. È un passo necessario — si definiscono gli "ingranaggi" del sistema — ma porta con sé una nuova crisi: standardizzazione e specializzazione fanno crescere la burocrazia, le funzioni diventano compartimenti stagni, l'informazione circola solo in verticale, nascono conflitti tra reparti e i migliori se ne vanno.

La **fase equilibrata** non aggiunge altri documenti: si caratterizza per il modo in cui processi e rapporti sono progettati e governati, e per il modo in cui le persone sono inserite nell'organizzazione. Gli ingranaggi ci sono già; quello che serve è "lubrificarli". Ed è, essenzialmente, una questione di capacità manageriale.

LA CRISI DI RESPONSABILITÀ

Il sintomo tipico del passaggio incompiuto è quella che si può chiamare crisi di responsabilità: sulla carta esistono organigramma, mansionari e procedure, eppure i problemi di coordinamento continuano. Si rincorrono i problemi quando ormai è tardi; ci si limita a segnalare che ci sarà un problema, mettendo in copia troppe persone; è spesso casuale che il problema arrivi sulla scrivania della persona che ha davvero la responsabilità di agire.

Le cause più frequenti sono due. La prima è l'imprenditore stesso, quando la delega non è reale perché sente di avere tutto sotto controllo solo se coinvolto in ogni processo: le persone si abituano ad aspettare ed eseguire, tanto ai problemi ci pensa qualcun altro. La seconda è il ruolo dei responsabili: crescono nel ruolo di manager i collaboratori più esperti e fidati, che però si trovano sollecitati a cambiare mestiere — dal "fare" al "far fare" — e questo passaggio non è mai automatico.

LO SPECIALISTA PROMOSSO MANAGER HA CAMBIATO MESTIERE

In fisica esiste un concetto illuminante: la transizione di fase. L'acqua non diventa ghiaccio raffreddandosi gradualmente: a zero gradi la struttura cambia completamente, e obbedisce a leggi diverse. Diventare manager è una transizione di fase professionale. Il miglior specialista promosso responsabile non è diventato uno "specialista senior con compiti di coordinamento": ha cambiato mestiere. Prima il suo valore stava nella qualità del suo lavoro; ora sta nella capacità di far produrre lavoro di qualità agli altri.

Ma quasi mai qualcuno glielo dice. E lui continua a operare come prima, solo più stressato: si butta sul problema tecnico della giornata invece di seguire l'avanzamento del team — "lascia fare a me che so come si fa", "faccio prima a farlo che a spiegarlo". Non per cattiva volontà, ma per sopravvivenza professionale: si rifugia dove sa ancora chi è e cosa vale. Promuovere il miglior specialista a responsabile senza accompagnarlo nel cambio di ruolo è come promuovere il miglior violinista a direttore d'orchestra: sono due talenti diversi.

Tre errori ricorrenti alimentano questo corto circuito. Il primo è l'illusione della competenza specialistica: pensare che il migliore tecnico debba automaticamente diventare il coordinatore. Il secondo è l'autonomia senza obiettivi: "lasciar fare i professionisti esperti" non è delega, è abbandono — i responsabili non sanno se stanno facendo bene perché nessuno ha definito cosa significa "bene" nel loro nuovo ruolo, e tornano a fare ciò che sanno misurare: il lavoro specialistico. Il terzo è la plancia di comando senza navigazione: installare gestionali, report e dashboard non crea una funzione di comando; la reportistica è come uno spartito — se non sai leggere la musica, è solo carta sporca d'inchiostro.

LE TRE DIMENSIONI DEL CONTROLLO ORGANIZZATIVO

Quando tutto è confuso, ogni problema sembra un problema di "comunicazione" o di "delega". In realtà il controllo organizzativo ha tre dimensioni precise, e la nebbia si dissolve quando vengono esplicitate per ogni processo critico.

Autorità: chi decide cosa. Non "chi è più senior", ma letteralmente: su questa decisione, chi

ha il potere di dire sì o no? Senza questa chiarezza, ogni decisione risale verso l'alto fino al titolare. Sempre.

Responsabilità operativa: chi fa cosa. Non "chi collabora", ma: chi produce concretamente il risultato? Senza questa chiarezza, i carichi si distribuiscono male e i responsabili tornano a fare il lavoro operativo perché "faccio prima io".

Monitoraggio: chi controlla cosa. Non "chi supervisiona genericamente", ma: chi ha il compito formale di verificare che quella cosa venga fatta bene e in tempo? Senza questa chiarezza i controlli non vengono fatti — nessuno vuole sembrare quello che sfiducia i colleghi — e i problemi esplodono all'ultimo.

Quando le tre dimensioni sono chiare, il responsabile può finalmente dedicarsi al controllo senza sentirsi inutile, perché il suo ruolo non è "fare il lavoro" ma garantire che sia fatto bene. Il collaboratore junior può crescere davvero, perché sa cosa ci si aspetta da lui e ha uno spazio protetto per farlo. E la direzione può delegare senza ansia, perché sa che esiste un sistema di controllo. La chiarezza non uccide la flessibilità: uccide il caos. Quando tutti sanno chi decide, chi fa e chi controlla, le persone hanno più libertà, non meno, perché possono muoversi senza chiedere permesso ogni volta.

IL LAVORO DEL MANAGER: CINQUE FUNZIONI

L'oggetto delle attività di un manager — il "cosa" — varia con il tipo di azienda e la strategia. Ma il modo in cui un manager produce risultati — il "come" — è sempre lo stesso, in ogni settore e a ogni dimensione. Le funzioni chiave sono cinque: definire gli obiettivi su cui focalizzarsi; organizzare e pianificare risorse e attività; decidere e stabilire le priorità, in particolare sulle questioni che attraversano più unità organizzative; controllare gli avanzamenti e la qualità del lavoro, fornendo feedback tempestivi; far crescere le persone, assegnando responsabilità individuali crescenti.

Sono attività che assorbono — o dovrebbero assorbire — la maggior parte del tempo di un manager, e che non possono essere delegate: rappresentano il lavoro del manager per definizione. Se posto di fronte all'alternativa tra compiti tecnici e compiti manageriali, è tra i primi che il responsabile deve scegliere cosa delegare, non tra i secondi.

OBIETTIVI CHE FUNZIONANO DAVVERO

Tra le cinque funzioni, la prima è quella da cui tutto discende. Un obiettivo ben definito risponde a quattro domande: cosa (quale risultato specifico), quanto (qual è la misura del successo), entro quando (la scadenza), con cosa (le risorse necessarie).

Rispondere alle quattro domande non basta: perché un obiettivo funzioni deve anche essere chiaro e comprensibile per tutti ("migliorare la qualità" è vago; "ridurre i resi per difetto dal 3% all'1% entro fine anno" non lascia spazio a interpretazioni), misurabile e verificabile su dati oggettivi, realistico rispetto a risorse e competenze disponibili, tradotto in azioni concrete, stimolante senza essere irraggiungibile, e infine condiviso: percepito come equo e accettato da chi deve raggiungerlo, attraverso il dialogo nella fase di definizione.

La prossima volta che fissi un obiettivo per la tua azienda o il tuo team, prova a farlo passare attraverso questo filtro: quante condizioni supera davvero?

CONCLUSIONE: RIDEFINIRE COSA VUOL DIRE ESSERE BRAVI

La crescita di un'azienda non è solo una questione di volumi: è un cambiamento di stato che richiede un cambiamento di ruolo dei responsabili, a tutti i livelli. E richiede all'imprenditore di accettare una domanda scomoda: sono disposto a riconoscere che far crescere l'azienda significa ridefinire cosa vuol dire "essere bravi"?

Finché "bravo" significa "risolve personalmente i problemi tecnici", i responsabili continueranno a rifugiarsi nell'operatività per sentirsi utili, e l'organizzazione resterà ferma alla fase precedente. Quando "bravo" significa "fa crescere gli altri e ottiene risultati attraverso il team", la transizione di fase è compiuta. E non si torna più indietro.