

Organigramma e Responsabilità Chiare

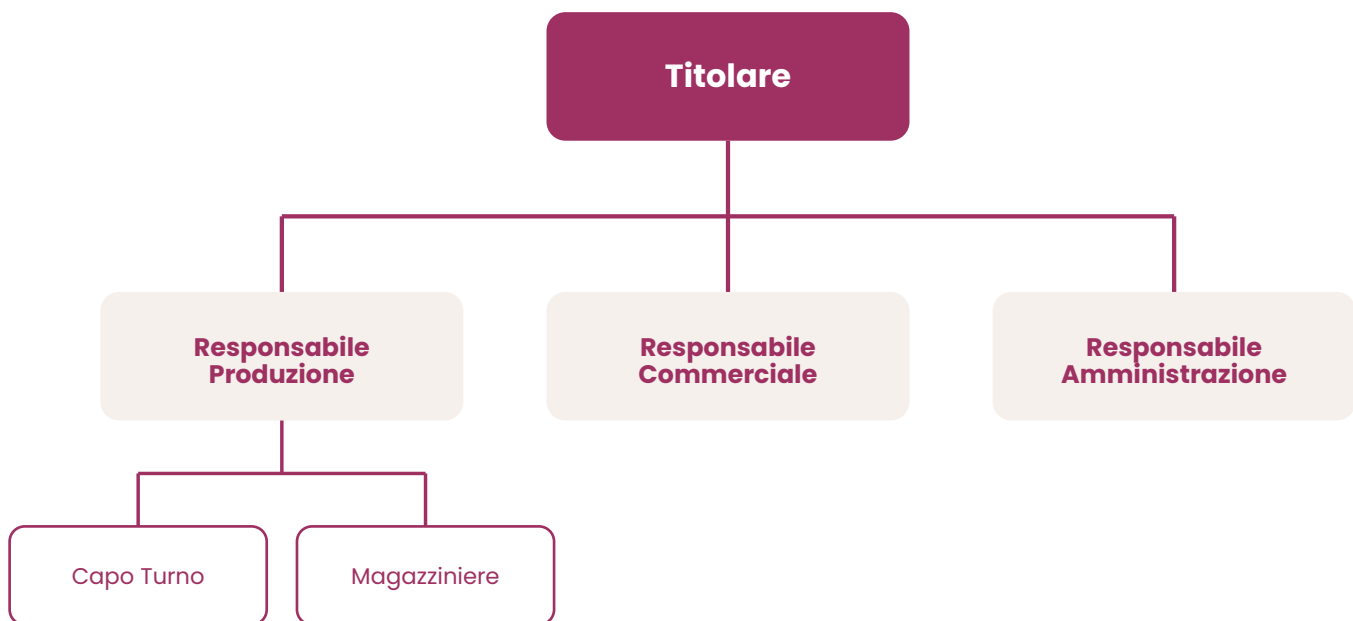
Come far sì che ogni persona in azienda sappia cosa fare, e se ne assuma la responsabilità

Quante volte in azienda qualcosa resta indietro perché nessuno sapeva che toccava a lui?

Se la risposta è "più spesso di quanto vorrei", questa guida è per te.

Cos'è, in pratica, un organigramma

Un organigramma è il disegno che mostra come è organizzata l'azienda: quali ruoli esistono, e chi risponde a chi. Il dettaglio di cosa fa davvero ogni ruolo, giorno per giorno, vive in un documento diverso, il mansionario. Ecco un esempio della sola struttura, per una piccola azienda tipica:



In questo esempio, il Responsabile Commerciale risponde solo al Titolare, e il Capo Turno risponde solo al Responsabile Produzione. Se il Capo Turno iniziasse a ricevere anche richieste dirette dal Titolare, l'organigramma resterebbe uguale sulla carta, ma nella pratica smetterebbe di funzionare.

Un organigramma come questo dice a ogni persona cosa è davvero sua. Nelle prossime pagine vediamo perché questo conta più di quanto sembri, e cosa succede quando non è così.

Perché la responsabilità chiara motiva

Quando una persona sa con certezza che una parte dell'azienda è sua, la tratta diversamente: se ne prende cura, anticipa i problemi, decide senza aspettare il permesso di qualcun altro.

È una reazione naturale a un ruolo poco definito, non pigrizia: quando invece non è mai chiaro fino a dove arriva la sua responsabilità, una persona tende a fare il minimo indispensabile, o ad aspettare istruzioni prima di muoversi, perché agire può voler dire sbagliare, o invadere il campo di qualcun altro.

Il Capo Turno di pagina 3, se non sapesse con certezza che la gestione del turno è sua, aspetterebbe l'accordo del Titolare anche per decisioni che potrebbe prendere da solo. Con il tempo, questo rallenta tutto, e la persona si sente sempre meno coinvolta nel risultato.

*Una responsabilità chiara non toglie libertà:
la dà. Le persone si muovono con più sicurezza
quando sanno dove arriva il loro terreno.*

Le due trappole della responsabilità poco chiara

Quando i confini di un ruolo non sono chiari, in azienda succede una di queste due cose, a volte entrambe:

La sovrapposizione

Due persone si occupano della stessa cosa, spesso in modi diversi. Prima o poi si scontrano, oppure evitano l'argomento per non litigare, e il lavoro resta a metà.

ESEMPIO

Il Responsabile Produzione e il Capo Turno contattano entrambi i fornitori: non sanno più a chi rispondere.

Il vuoto

Nessuno si occupa di qualcosa perché ciascuno pensa che tocchi a un altro. Non succede per cattiva volontà: succede perché nessuno ha mai detto chiaramente "questa è tua".

ESEMPIO

Nessuno cura la manutenzione dei macchinari: il Capo Turno pensa spetti al Magazziniere, e il Magazziniere pensa il contrario.

Entrambe le trappole hanno lo stesso effetto sulle persone: tolgono la sicurezza di sapere cosa è davvero loro. E con quella sicurezza se ne va anche la voglia di occuparsene fino in fondo.

Cosa rende chiaro un organigramma

Non basta disegnare le caselle e i nomi. Un organigramma funziona quando rispetta alcune condizioni. Le prime tre:

Un solo responsabile diretto per ogni ruolo

Se una persona risponde a due o tre superiori in parallelo, riceverà prima o poi indicazioni in contrasto tra loro, e dovrà scegliere da sola chi accontentare.

Qualcuno che decide anche quando il caso non è previsto

I processi coprono la maggior parte delle situazioni, non tutte. Serve un responsabile identificato per le eccezioni, altrimenti quei casi restano fermi finché qualcuno se ne accorge.

ESEMPIO

Un cliente chiede una condizione mai vista prima: nessuno sa chi deve deciderla, e la richiesta resta in sospeso.

Un documento visibile, non solo scritto

Un organigramma chiuso in un cassetto, o in un file che nessuno consulta, produce lo stesso effetto di non averlo mai fatto. Deve essere a portata di mano per chi lavora ogni giorno.

ESEMPIO

Un nuovo dipendente entra e nessuno gli mostra chi risponde a chi: lo scopre a tentativi, chiedendo in giro.

Cosa rende chiaro un organigramma (segue)

Uno schema aggiornato, non quello del primo giorno

Le persone cambiano ruolo, l'azienda cresce, le responsabilità si spostano. Un organigramma fermo alla situazione di due anni fa smette di essere uno strumento utile e diventa un documento storico.

Responsabilità e autorità che vanno insieme

Dare a qualcuno la responsabilità di un risultato senza dargli anche il potere di decidere come raggiungerlo è una delle cause più comuni di demotivazione: risponde di qualcosa che, di fatto, non controlla fino in fondo.

ESEMPIO

Per ogni sconto sopra il 5%, il Commerciale deve chiedere il via libera al Titolare: sulla carta decide lui, nella pratica quasi mai.

Quando responsabilità e autorità coincidono, le persone smettono di chiedere il permesso per fare il loro lavoro, e iniziano davvero a farlo proprio.

Come assegnare una responsabilità

1

Assegnala a una persona sola, non a un gruppo

Una responsabilità condivisa tra più persone, di fatto, non è di nessuno. Anche se il compito richiede collaborazione, deve esserci un solo nome sotto chi ne risponde davvero.

ESEMPIO

Invece di “il team commerciale gestisce i reclami”, scrivi “Marco gestisce i reclami, e coinvolge chi serve”.

2

Verifica che sia stata capita, non solo comunicata

Dopo aver assegnato una responsabilità, chiedi alla persona di riformulare con parole sue cosa farà. È l'unico modo per sapere se è stata capita davvero, prima che diventi un problema, non un segno di sfiducia.

ESEMPIO

Dopo aver assegnato un compito, fai riformulare alla persona con parole sue cosa farà e da quando.

Il terzo passo, quello che più incide sulla motivazione, lo vediamo nella pagina seguente.

Come assegnare una responsabilità (segue)

3

Lasciala fare, anche se sbaglia

Riprendere in mano un compito appena qualcosa va storto insegna alla persona che quella responsabilità non era mai stata davvero sua. Meglio correggere insieme il risultato, la volta successiva, che sostituirsi a lei.

ESEMPIO

Se un compito viene gestito in modo diverso da come avresti fatto tu, ma il risultato è comunque buono, lascialo così.

Questi tre passi valgono poco se applicati una tantum. Diventano un metodo solo se ripetuti, ogni volta che assegni qualcosa di nuovo.

1

Una persona sola

2

Verifica capita

3

Lasciala fare

Una responsabilità assegnata così, nel tempo, produce esattamente quello di cui parlavamo all'inizio: persone che si prendono cura del proprio pezzo di azienda senza bisogno di essere controllate.

Gli errori più comuni da evitare



Dare per scontato che sia chiaro

Se non l'hai verificato con una domanda diretta, non sai davvero se è stato capito.



Riprendersi un compito già assegnato al primo errore

È il modo più veloce per insegnare al team che le responsabilità, in azienda, non sono mai davvero definitive.



Dare la responsabilità senza il potere di decidere

Chi risponde di un risultato ma deve chiedere il permesso per ogni scelta non è responsabile: è solo un esecutore con più ansia.



Lasciare l'organigramma fermo a due anni fa

Le persone cambiano ruolo, l'azienda cresce: uno schema vecchio smette di rappresentare come funziona davvero.



Cambiare i ruoli senza spiegarne il motivo

Una riorganizzazione comunicata male genera più confusione di quella che risolve: le persone hanno bisogno di capire perché i ruoli sono cambiati, non solo che lo sono.

Da dove iniziare questa settimana

1

Scegli un ruolo in azienda e verifica se risponde a una sola persona, o a più di una.

2

Individua un'area dove "nessuno sa chi deve farlo" e assegnala esplicitamente, a una sola persona.

3

Scegli un compito che di solito riprendi in mano tu, e lascialo interamente a chi lo ha già in carico.

4

Verifica che una responsabilità appena assegnata abbia anche l'autorità per essere esercitata davvero.

5

Segna sul calendario, tra un mese, quando rivedrai questo organigramma.

Quando i ruoli sono chiari, le persone si muovono da sole

Un organigramma non si scrive una volta e si dimentica: si costruisce e si aggiorna, un passo alla volta. OSM Partner VdA Infinity affianca gli imprenditori di Valle d'Aosta, Piemonte e Lombardia nella costruzione di organigrammi, ruoli e responsabilità chiare.

OSM Partner VdA Infinity

osmpartnervda.com

info@osmpartnervda.com

+39 349 471 4413