

Terminale Stabile o Collo di Bottiglia?

Il test per capire che tipo di responsabile sei davvero in azienda

Se per due settimane sparissi dall'azienda, cosa succederebbe davvero?

Se la risposta ti mette a disagio, questa guida è per te.

Cos'è, davvero, un responsabile

Responsabilità è una parola che si logora in fretta se resta solo sul biglietto da visita. Nella pratica è la scelta di considerarti la causa di un risultato, non la vittima delle circostanze: quando qualcosa nella tua area non funziona, la domanda utile è "cosa potevo fare io", non "di chi è la colpa".

Un responsabile, in pratica, è chi risponde in prima persona di come va un pezzo di azienda. Non chi ha il titolo scritto da qualche parte, chi ne risponde davvero quando qualcosa si inceppa.

Il titolo lo dà l'azienda. L'autorità, quella morale, te la guadagni sul campo.

Terminale stabile o terminale instabile?

In ogni azienda l'informazione passa da persona a persona, come in una catena. Ogni responsabile è un anello di quella catena: un terminale, appunto. E ogni terminale può essere di due tipi.

Terminale stabile

Riceve un problema, lo elabora e lo fa proseguire, in tempi ragionevoli. Il team sa che, passando da lui, le cose si muovono.

Terminale instabile

Riceve un problema e lo blocca: se ne dimentica, lo rimanda, lo passa a qualcun altro. Il team impara a non contarci più.

Nelle prossime pagine vediamo nel dettaglio i segnali di un terminale instabile, e come diventare (e restare) un terminale stabile.

I 4 segnali di un terminale instabile

Non serve un difetto di carattere: bastano queste quattro abitudini, anche prese singolarmente, per diventare il punto dove tutto si blocca.

1

È irraggiungibile quando serve

Sempre in riunione, mai al telefono, risponde tre giorni dopo. Il problema, nel frattempo, non aspetta.

2

Riceve un problema e non decide

Lo rimanda, lo gira a qualcun altro, aspetta una conferma che nessuno gli ha chiesto di aspettare.

3

Decide, ma troppo tardi

La decisione arriva giusta, ma quando il danno è già fatto. Un sì tardivo pesa quasi quanto un no.

4

Non fa arrivare l'informazione

La tiene per sé, se ne dimentica, o la manda alla persona sbagliata. Il risultato è lo stesso: si ferma.

Il test: sei un terminale stabile?

Nessun punteggio, nessuna formula magica. Rispondi con onestà a queste cinque domande: le risposte contano più di qualsiasi numero.

1

Quando un collaboratore ti porta un problema, lo affronti subito o lo rimandi "a dopo"?

2

Se qualcuno ti cerca per una decisione urgente, quanto tempo passa prima che ti trovi?

3

L'ultima volta che hai sbagliato una tempistica, la decisione era comunque quella giusta?

4

Un'informazione importante, arrivata a te, arriva sempre a chi ne ha bisogno dopo?

5

Se sparissi due settimane, il tuo terminale reggerebbe, o si bloccherebbe con te?

Se in almeno due risposte non ti sei piaciuto, prendila come un punto di partenza, non come un giudizio.

Cosa fa, davvero, un responsabile

Un responsabile esercita molte più funzioni di quante ne stiano in una pagina. Qui ne trovi una selezione: quelle che fanno la differenza più visibile, ogni settimana.

1

Risponde di tutto ciò che accade nella sua area

Anche di quello che non ha fatto lui personalmente. È scomodo, ma è esattamente ciò che distingue un responsabile da chi si limita a eseguire.

2

Presiede incontri regolari con il suo team

Non solo quando scoppia un'emergenza. Un incontro fisso, anche breve, vale più di dieci riunioni convocate all'ultimo momento.

3

Risolve i problemi che i collaboratori gli portano

Invece di rimandarli, o di rigirarli a qualcun altro. Se un problema torna sul tuo tavolo tre volte, probabilmente non lo hai mai davvero risolto.

Cosa fa, davvero, un responsabile (segue)

4

Monitora i numeri della sua area

Non li scopre a fine mese, insieme a tutti gli altri. Chi guarda i numeri solo quando il commercialista li manda, decide sempre in ritardo.

5

Ha autorità morale, non solo un titolo

Il team lo segue perché si fida, non solo perché deve. L'autorità morale non è nell'organigramma: si costruisce con la coerenza, un giorno alla volta.

Questa è solo una selezione: un responsabile esercita molte altre funzioni, ogni giorno. Qui trovi il punto da cui iniziare a osservarti, non l'elenco completo.

Il PFV: il risultato che conta davvero

PFV sta per Prodotto Finale di Valore: il risultato concreto che una posizione deve produrre, non l'elenco delle attività che la riempiono. È la differenza tra "essere occupato" ed "essere utile".

Un mansionario elenca le attività di un ruolo. Il PFV dice perché quelle attività esistono, in una riga sola che si può verificare: o il risultato c'è, o non c'è – non esistono vie di mezzo.

Chiediti: se la persona che ricopre questo ruolo sparisse per un mese, cosa smetterebbe di succedere? La risposta a quella domanda è il vero PFV del ruolo.

ESEMPIO

Non "gestisce i reclami dei clienti", ma "ogni reclamo ricevuto entro le 24 ore, con una soluzione proposta al cliente entro 48".

La stessa logica vale per qualsiasi ruolo, non solo per chi ha contatto diretto con il cliente. Nella pagina seguente, altri due esempi.

Il PFV in altri ruoli

Lo stesso esercizio, applicato a ruoli molto diversi tra loro. Il principio non cambia: una riga, verificabile, che dice cosa succede se quel ruolo funziona davvero.

ESEMPIO - MAGAZZINO

Non "organizza il magazzino", ma "ogni articolo trovabile in meno di due minuti, zero rotture di stock sui prodotti più venduti".

ESEMPIO - MARKETING

Non "gestisce i canali social", ma "3 contenuti pubblicati ogni settimana, risposta ai commenti entro 24 ore".

Scrivere il PFV di ogni ruolo, in una frase sola, è uno degli esercizi più semplici e più trascurati in azienda.

Gli errori più comuni da evitare



Confondere l'autorità con il controllo

Un responsabile che decide tutto lui non sta formando nessuno: sta solo rimandando il problema a domani.



Sparire quando le cose si complicano

Se il team non ti trova proprio quando serve, gli hai appena insegnato a non contare su di te.



Cercare il colpevole prima della causa

"Chi è stato" blocca le persone. "Cosa possiamo fare" le sblocca.



Esercitare solo alcune funzioni del ruolo

Fare solo controllo numeri, o solo formazione, senza il resto, produce un responsabile squilibrato.



Aspettarsi che il titolo basti da solo

Il titolo non crea autorità morale. Il tempo e la coerenza sì, ma vanno guadagnati sul campo.

Da dove iniziare questa settimana

1

Per un giorno, conta quante volte un problema ti è arrivato e lo hai rimandato "a dopo".

2

Scrivi il PFV della tua posizione in una frase sola: se non ci riesci, è già un segnale.

3

Guarda l'ultima settimana: hai avuto almeno un incontro regolare col tuo team, o solo urgenze?

4

Rispondi di nuovo, con onestà, alla domanda di pagina 6: terminale stabile o instabile?

5

Scegli una sola delle funzioni di pagina 7-8 in cui sei più debole, e lavora solo su quella per un mese.

Nessuno nasce un terminale stabile. Lo si diventa, un giorno alla volta.

Non è facile, e non sempre si riesce. Ma è un allenamento, non un dono di natura. OSM Partner VdA Infinity affianca gli imprenditori di Valle d'Aosta, Piemonte e Lombardia nel costruire responsabili solidi, a ogni livello dell'organigramma.

OSM Partner VdA Infinity

osmpartnervda.com

info@osmpartnervda.com

+39 349 471 4413