Settembre 2026
II. Edizione

Olivence Consulting & Solutions

RIFLESSIONI OLIVENCE

State ignorando chi vede il problema ogni giorno.

Nella precedente edizione abbiamo riflettuto su un rischio molto concreto: CEO e CFO possono avere davanti numeri corretti e arrivare comunque a una diagnosi sbagliata, se interpretano quei numeri senza guardare anche dentro il sistema che li ha prodotti. I risultati economici mostrano ciò che sta accadendo, ma non necessariamente il meccanismo che lo ha generato. Dietro un margine che si riduce, un costo che aumenta o una produttività che peggiora



possono esserci processi mal costruiti, responsabilità confuse, decisioni lente, rilavorazioni, inefficienze e problemi che il reporting tradizionale riesce a vedere solo quando hanno già prodotto un effetto economico.

Da qui nasce una seconda riflessione, forse ancora più scomoda. **Molte di quelle cause che ai vertici sono invisibili, all'interno dell'azienda invisibili non lo sono affatto**. C'è sempre qualcuno che le vede. Spesso più di uno. Il problema è che quelle persone non siedono al tavolo dove si prendono le decisioni.

La qualità della decisione

Succede nelle PMI e succede nelle grandi corporate. I vertici ascoltano il management, osservano il mercato, commissionano analisi, confrontano benchmark, studiano i concorrenti e, in certi casi, prendono sul serio perfino ciò che vedono passare sui social. Tutte fonti che possono essere utili. Il problema nasce quando vengono utilizzate per decidere senza verificare prima che cosa sappiano già le persone che lavorano quotidianamente nei processi interessati da quelle decisioni.

Non è soltanto una questione di ascolto, coinvolgimento o rispetto dei dipendenti. È una questione di qualità della decisione. Chi lavora direttamente su un processo possiede informazioni che difficilmente emergono nei report: conosce eccezioni, workaround, passaggi inutili, errori ricorrenti, vincoli reali, comportamenti dei clienti, problemi con fornitori, attività duplicate e conseguenze operative che possono non essere visibili a chi osserva l'azienda dall'alto.

Quando queste informazioni non entrano nel processo decisionale, il vertice non sta semplicemente "ascoltando poco". Sta decidendo senza una parte della realtà.

Può quindi approvare una soluzione perfettamente logica sulla carta, coerente con i dati disponibili e magari persino allineata alle best practice di mercato. Questo però nella realtà aziendale non risolve il problema, ne crea uno nuovo ignorando un'opportunità che chi lavora sul campo aveva già visto.

Molte aziende cercano fuori risposte che possiedono già dentro. Spendono tempo e denaro per capire che cosa sta succedendo, mentre una parte della diagnosi - e talvolta perfino della soluzione - è già nelle mani di persone che nessuno ha pensato di coinvolgere prima di decidere.





Vedere ciò che i report non vedono

Chi lavora in produzione vede dove una linea rallenta, quali materiali creano problemi, quali procedure sulla carta funzionano ma nella realtà fanno perdere tempo, quali guasti si ripetono e quali soluzioni provvisorie sono diventate permanenti. Chi lavora in magazzino vede movimentazioni inutili, scorte generate da acquisti non coordinati e urgenze che sulla carta non dovrebbero esistere. Chi lavora in amministrazione vede errori che si ripetono ogni mese, documenti che tornano indietro, problemi di comunicazione e collaborazione, e attività che devono essere rifatte perché qualcosa a monte continua a non funzionare. Chi parla ogni giorno con clienti e fornitori intercetta segnali che nei KPI emergono spesso troppo tardi.

Queste persone non possiedono necessariamente la visione complessiva dell'azienda e non devono sostituirsi a chi ha la responsabilità di guidarla. Ma possiedono qualcosa che il vertice non può avere nello stesso modo: la conoscenza diretta di ciò che accade nel punto preciso in cui strategia, procedure e decisioni incontrano la realtà.

Profondamente miope

Nel mentre, molte organizzazioni continuano a ragionare secondo una distinzione piuttosto arrogante, anche quando nessuno avrebbe il coraggio di formularla apertamente: chi sta in alto pensa, chi sta in basso esegue. Il titolo professionale diventa così una specie di certificato implicito di capacità di comprensione, mentre il lavoro operativo viene trattato come semplice esecuzione.
È una lettura comoda, ma profondamente miope. Un operaio può non conoscere il piano industriale, ma può sapere esattamente dove quel piano industriale perde denaro ogni giorno. Un impiegato amministrativo può non conoscere la strategia commerciale, ma può vedere perfettamente quale parte di quella strategia sta producendo errori, ritardi e lavoro inutile. Una persona del servizio clienti può non avere accesso ai dati aggregati, ma può accorgersi settimane prima che qualcosa sta cambiando nel comportamento dei clienti.

Il punto non è attribuire ai dipendenti competenze che non hanno. Il punto è smettere di ignorare quelle che hanno.



In molti casi il vertice non conosce direttamente ciò che accade nell'azienda: conosce la versione che gli arriva. Nelle corporate può passare attraverso più livelli gerarchici; nelle PMI magari attraverso un solo responsabile o una figura di fiducia. Cambia la distanza, non il rischio.
Ogni passaggio seleziona, sintetizza e interpreta. Anche in buona fede, l'informazione cambia mentre sale. Alcuni problemi vengono ridimensionati, altri considerati temporanei, altri non arrivano mai in alto. Chi riporta ha priorità, obiettivi, pressioni e una propria lettura dei fatti. In alcuni casi, ha anche decisioni da difendere o errori da spiegare.

Il risultato è che il vertice può essere convinto di conoscere bene l'azienda mentre, in realtà, ne conosce solo una versione filtrata.

Non è engagement. È economia.

Quando finalmente un problema esplode, si sente dire che “nessuno lo sapeva”. Molto spesso è vero solo a metà. Il CEO non lo sapeva. Il CFO non lo sapeva. Forse nemmeno chi coordinava quell’area lo sapeva. Ma qualcuno, tre livelli più sotto, lo sapeva da mesi. Magari aveva anche provato a segnalarlo.
Questo aspetto viene spesso trattato come un tema di engagement o di comunicazione interna. È una lettura riduttiva. Il problema è economico.



Se un addetto alla produzione vede ogni giorno uno spreco che non viene mai portato all’attenzione di chi può eliminarlo, l’azienda perde denaro. Se un impiegato sa perché lo stesso errore costringe ogni mese a rifare decine di attività e quell’informazione rimane confinata nel suo ufficio, l’azienda perde denaro. Se chi è a contatto con i clienti intercetta un cambiamento nelle loro esigenze ma quel segnale non supera la propria funzione, l’azienda può perdere un’opportunità prima ancora di sapere che esisteva.
Non basta quindi “dare voce alle persone”. Anche questa espressione rischia di diventare l’ennesimo slogan aziendale. Servono canali che permettano alle informazioni operative rilevanti di arrivare dove possono essere valutate, senza dipendere interamente dalla stessa catena gerarchica che dovrebbe riportarle. Servono persone ai vertici capaci di distinguere tra opinione e conoscenza del processo.
E soprattutto serve creare un contesto in cui segnalare un problema non significhi diventare automaticamente “quello che si lamenta”. Dovrebbe essere percepito come parte naturale del proprio lavoro: se vedo qualcosa che può danneggiare l’azienda o migliorarne il funzionamento, lo porto all’attenzione di chi può valutarlo.
Spetta ai vertici creare le condizioni perché questo avvenga. Ogni tassello dell’azienda vede una parte diversa del sistema: considerarla irrilevante solo perché arriva da più in basso significa scegliere di non vedere una parte della realtà..

Vi conviene davvero continuare a decidere da miopi?

A questo punto la riflessione porta a una conclusione molto semplice.

Quando una decisione viene presa senza aver raccolto il know-how di chi quella realtà la vive ogni giorno, significa accettare consapevolmente di decidere con informazioni incomplete, senza conoscere tutti i fatti disponibili.

Quindi la regola dovrebbe essere quasi banale: nessuna decisione importante su ciò che accade dentro l'azienda dovrebbe essere presa senza aver prima ascoltato anche chi quella realtà la conosce direttamente. Sempre se l'intenzione è decidere meglio.



Avete già in azienda gli occhi che vi mancano.
Sta a voi decidere se usarli o continuare a prendere decisioni da miopi.

OLIVENCE CONSULTING & SOLUTIONS

www.olivence.com

Richieste professionali
edinacristofori@olivence.com

Contatti generali
connect@olivence.com

Olivence Whatsapp +39 3889353859
Olivence Signal +39 3889353859
LinkedIn www.linkedin.com/in/edina-cristofori-b226a08b