Settembre 2026
III. Edizione

Olivence Consulting & Solutions

RIFLESSIONI OLIVENCE

Se ogni giorno è un'urgenza, l'urgenza non è il problema.

Sono le 8:33 e qualcuno sta già cercando un materiale che avrebbe dovuto essere disponibile. Non è chiaro se sia stato ordinato, quando debba arrivare o chi avrebbe dovuto controllarlo. Nel frattempo un cliente chiama per sapere a che punto è il suo ordine. Il commerciale dà una risposta, la produzione ne ha un'altra e in magazzino nessuno è stato ancora informato dell'ultima modifica. Mentre tre fornitori reclamano il saldo.
Alle 10 cambia una priorità.

Una decisione presa rapidamente dal titolare costringe tre persone a interrompere quello che stavano facendo per occuparsi di qualcosa che improvvisamente è diventato urgente. Un'attività rimane sospesa, un'altra slitta e qualcuno dovrà ricordarsi di riprenderla più tardi. Prima di pranzo emerge un errore già successo altre volte. Si cerca chi lo ha commesso, si corregge il documento, si telefona, qualcuno controlla nuovamente tutto. Il problema viene risolto.
Nel pomeriggio arriva un'altra urgenza. Poi un'altra ancora.
A fine giornata le persone sono stanche, alcune attività programmate non sono state completate e la sensazione generale è di aver lavorato moltissimo senza essere realmente avanzati.
Da qualche parte, prima o poi, arriva anche la conclusione: "Il problema è che qui la gente non ha voglia di lavorare."
Sembra familiare?



Perché quando giornate simili diventano la normalità, prima di attribuire il caos alle persone bisognerebbe guardare chi ha costruito - o non ha costruito - il sistema nel quale quelle persone stanno lavorando.

Quando l’emergenza diventa il modo di lavorare

In molte realtà questo non è un periodo particolarmente caotico né un’eccezione. È semplicemente il modo normale di lavorare.
Non è chiaro chi debba decidere cosa. Persone senza le competenze necessarie occupano ruoli per conoscenze, favoritismi o anzianità, mentre altre, perfettamente competenti, non possono lavorare in autonomia. Ci sono responsabili che gestiscono attività importanti ma devono chiedere l’autorizzazione del titolare perfino per una bolletta ordinaria. Le priorità cambiano durante la giornata, le informazioni passano attraverso telefonate e messaggi, e troppe attività dipendono ancora dalla memoria o dalla disponibilità della persona “che sa come si fa”. Così le persone aspettano, rincorrono conferme, interrompono ciò che stavano facendo, correggono errori già visti e risolvono ogni giorno problemi che torneranno identici.

A forza di ripetersi, tutto questo smette di essere percepito come anomalo. Diventa “il nostro settore”. Diventa “qui funziona così”. Diventa “bisogna essere flessibili”. Diventa perfino motivo di orgoglio quando qualcuno riesce, ancora una volta, a salvare la situazione all’ultimo minuto.

L’emergenza smette di essere un’eccezione e diventa il modello operativo dell’azienda.

Ma spegnere bene gli incendi non rende efficiente un’organizzazione. Se gli stessi incendi continuano ad accendersi, la capacità da sviluppare non è quella di correre più velocemente con l’estintore. È eliminare ciò che continua ad accenderli.



Il caos ha un responsabile

A questo punto conviene dirlo senza troppi giri di parole: se il caos è diventato il modo normale di lavorare, la responsabilità finale è di chi guida l'azienda.

Non del magazziniere che rincorre informazioni. Non dell'impiegata che aspetta l'ennesima approvazione. Non del responsabile che non riesce a decidere senza chiedere conferma. Se ruoli, responsabilità, processi e livelli decisionali non sono chiari, documentati e realmente applicati, qualcuno non ha costruito l'organizzazione che avrebbe dovuto costruire.

Se ogni decisione continua a passare dal titolare, il problema non è che le persone "non hanno autonomia". È che quell'autonomia non è mai stata realmente concessa. Se i responsabili non sanno gestire persone, priorità, conflitti o performance, non basta lamentarsi del management: qualcuno li ha scelti, messi in quel ruolo e lasciati lavorare senza assicurarsi che avessero competenze, strumenti e formazione adeguati.

Lo stesso vale per il micromanagement. Un imprenditore che passa la giornata a controllare ordini, autorizzare spese ordinarie, risolvere problemi operativi e sostituirsi continuamente ai propri collaboratori non sta "tenendo tutto sotto controllo".

Sta compensando con la propria presenza ciò che non è riuscito a rendere autonomo.

Il problema quindi raddoppia, perché tutto il tempo assorbito dall'operatività viene sottratto al lavoro che nessun altro può fare al suo posto: dare direzione, costruire struttura e governance, scegliere e sviluppare le persone giuste, allocare capitale e risorse, proteggere margini e sostenibilità economica, presidiare rischi e priorità, leggere i cambiamenti del mercato, creare partnership, individuare opportunità di crescita, decidere dove investire e innovare.



Se il titolare fa il lavoro che dovrebbero già saper fare gli altri, chi sta facendo il lavoro del titolare?

La sua azienda rallenta, perde opportunità, continua a vivere di urgenze e diventa sempre più dipendente dalla sua presenza.

A quel punto dire "se non ci sono io, qui non funziona niente" non è la dimostrazione di quanto l'imprenditore sia indispensabile. È la prova di un'organizzazione che non è stata resa capace di funzionare senza il suo intervento continuo.

I chiodi nella bara

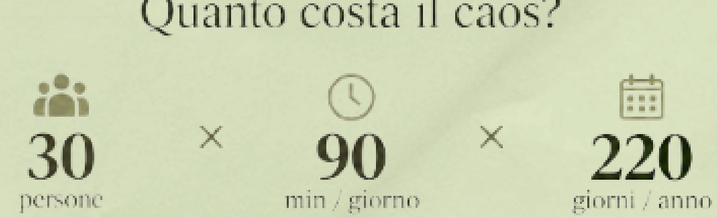
Le aziende raramente vengono compromesse da un unico errore clamoroso. Molto più spesso vengono indebolite lentamente, un chiodo alla volta.
Un responsabile scelto per fedeltà invece che per competenza. Un processo che nessuno ha mai definito davvero. Una decisione che continua a dipendere dal titolare. Un problema noto che viene tollerato perché “per ora riusciamo a gestirlo”. Informazioni che non circolano, reparti che lavorano come mondi separati, strumenti inadeguati, persone valide che smettono di proporre perché tanto non vengono ascoltate. Una cultura nella quale è più conveniente evitare l’errore che assumersi una responsabilità.
Presi singolarmente possono sembrare problemi gestibili. Il pericolo nasce quando si alimentano tra loro. Un management debole genera decisioni peggiori. Processi fragili aumentano errori e controlli. La mancanza di autonomia alimenta il micromanagement. Il micromanagement rallenta l’organizzazione e deresponsabilizza le persone. Una cultura sbagliata nasconde i problemi fino a quando diventano costosi. Chi mi conosce, sa che definisco questi ambienti semplicemente: melma.

Un’azienda funziona come un ecosistema. Strategia, leadership, persone, competenze, processi, responsabilità, informazioni, tecnologia, finanza, governance e cultura aziendale non sono elementi indipendenti. Sono pilastri dello stesso sistema e la debolezza di uno compromette il rendimento degli altri.
Puoi investire nella migliore tecnologia e affidarla a processi sbagliati. Puoi assumere persone eccellenti e inserirle in una cultura che premia obbedienza invece di responsabilità. Puoi avere un buon prodotto e perdere margine attraverso inefficienze operative. Puoi formare i manager e continuare a svuotarli di autorità intervenendo su ogni loro decisione.
Non basta quindi chiedersi cosa non funziona. Bisogna vedere il quadro completo e capire cosa impedisce ai diversi elementi dell’azienda di funzionare insieme.
E tra quei pilastri ce n’è uno che non può mai essere trattato come accessorio: il capitale umano. Non perché “le persone vengono prima di tutto” sia una bella frase da appendere alla parete, ma perché sono le persone a trasformare strategia, processi, tecnologia e investimenti in risultati.
La cultura aziendale dovrebbe fare esattamente questo: creare un contesto nel quale competenza, responsabilità, collaborazione, autonomia, confronto e miglioramento siano il modo normale di lavorare.
Altrimenti puoi continuare a togliere un chiodo alla volta.
Nel frattempo, qualcun altro continuerà a piantarne altri.

Il caos non è gratis

Il problema del caos organizzativo è che non arriva accompagnato da una fattura con scritto sopra “inefficienza”. Si disperde nel conto economico e diventa difficile da riconoscere.
Si cela nel tempo trascorso a cercare informazioni, aspettare autorizzazioni, rincorrere colleghi, correggere errori, rifare attività, partecipare a riunioni inutili, è negli straordinari, negli acquisti urgenti, negli scarti, nei trasporti aggiuntivi, nei ritardi, nelle opportunità perse e nelle ore che manager e titolari dedicano a risolvere problemi che non sarebbero mai dovuti arrivare sulla loro scrivania.
Facciamo un esempio molto semplice. In un’azienda di 30 persone, se ciascuna perde mediamente 90 minuti al giorno a causa di attese, interruzioni, errori, rilavorazioni e disorganizzazione, in circa 220 giornate lavorative vengono assorbite 9.900 ore all’anno. Con un costo aziendale medio di 30 euro l’ora, parliamo già di quasi 300.000 euro di capacità lavorativa impiegata senza creare valore.
E questa è soltanto una parte. Non comprende il margine perso per una consegna in ritardo, un cliente che se ne va, la reputazione che si logora, una decisione arrivata troppo tardi, una persona competente che si stanca e lascia l’azienda o un’opportunità che nessuno ha avuto il tempo di vedere.

Il costo reale può essere molto più alto proprio perché una parte importante non viene mai contabilizzata come inefficienza.
Ed è qui che **molte aziende commettono un altro errore: confondono costo e investimento.**
Formare un responsabile costa. Ridisegnare un processo costa. Inserire una persona più competente può costare di più. Implementare uno strumento adeguato, automatizzare un’attività o dedicare tempo a costruire una struttura migliore costa.
Ma spendere 30.000 euro per eliminare un’inefficienza che ne assorbe 100.000 ogni anno non significa aver aumentato i costi di 30.000 euro. Significa aver investito capitale per recuperare valore e capacità produttiva. È il ritorno dell’investimento a stabilire se quella spesa crea o distrugge valore.
Il risparmio, al contrario, può diventare costosissimo quando consiste nel non formare, non assumere, non innovare, non strutturare e continuare a rimandare ciò che servirebbe per far funzionare meglio l’azienda.
Non investire per migliorare l’azienda non significa risparmiare. Il vero costo è continuare a perdere denaro per non aver investito dove serviva.



Hai ancora il coraggio di dare la colpa ai dipendenti?

A questo punto la domanda diventa scomoda.
Se riconosci di aver creato un modello operativo fatto di urgenze e caos normalizzato, hai ancora il coraggio di dare la colpa ai dipendenti?

Non si può lasciare qualcuno a lavorare nella melma e poi lamentarsi perché non corre abbastanza veloce.
Non si può pretendere autonomia dopo aver abituato le persone a chiedere autorizzazione per tutto, aspettarsi iniziativa dopo aver corretto ogni decisione presa senza il titolare, o responsabilità dopo aver costruito un sistema nel quale l'autorità rimane sempre altrove.
Prima o poi chi guida un'azienda deve avere l'umiltà di riconoscere anche le proprie responsabilità. **L'umiltà imprenditoriale non è debolezza.** È la capacità di riconoscere che qualcosa non funziona, anche quando significa mettere in discussione decisioni, abitudini e convinzioni proprie. Senza questa capacità, ogni problema continuerà ad avere un colpevole esterno e nessuna causa verrà realmente eliminata.



Essere imprenditore non significa avere persone che lavorano per te mentre tu controlli che facciano ciò che devono.
Significa lavorare per costruire, insieme a loro, un'organizzazione nella quale possano produrre risultati, assumersi responsabilità, crescere e contribuire senza dover continuamente combattere contro il sistema stesso.

Puoi continuare a dare la colpa ai dipendenti, al mercato, alla mancanza di persone valide, al settore o ai tempi che sono cambiati. Oppure puoi smettere di dare la colpa agli altri e fare il lavoro che spetta a te.

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