

# Organizzazione Aziendale

## Lezione 2

# Mansioni e Ruoli

Ciascuna azienda è composta da un insieme di individui le cui energie devono convergere verso obiettivi comuni in modo fluido e coordinato.

Le persone necessitano di ricevere precise responsabilità e sentirsi valutate rispetto ad esse.

Le parole chiave sono:

- Mansioni
- Ruoli
- Deleghe

Chiunque abbia partecipato alla vita di un'azienda, sa che ci sono alcune situazioni che immancabilmente si ripetono. Una delle più imbarazzanti, ma soprattutto dannose per l'azienda, è la assenza di chiarezza rispetto ai ruoli e ai compiti che ciascuno (dall'operatore al dirigente) è chiamato a svolgere.

Spesso si è portati a pensare che, in fondo, un ruolo "si delinea da sé" e che la **chiarezza sugli ambiti di responsabilità** è una questione di buon senso.

Purtroppo, l'esperienza rivela che questo non accade.

Quando si presentano i problemi, spesso le risposte ottenute sono le seguenti:

- nessuno mi aveva detto di fare questo
- perché devo risolvere io questo problema?
- questa cosa non l'ho fatta io perché la doveva fare il mio collega, credevo lo sapesse
- abbiamo fatto questa cosa in due, perdendo tempo. Possibile che non riusciamo mai a metterci d'accordo prima?
- in questo ufficio nessuno fa ciò che dovrebbe fare, si scaricano sempre le responsabilità sugli altri
- questa mansione non mi compete, io mi devo occupare di altro
- non ho tempo per fare questa cosa, il capo mi ha dato altri compiti

Porre rimedio a questa situazione non è molto complicato.

La vita aziendale, escludendo magari i livelli gerarchici più elevati, è fatta per lo più di mansioni facilmente descrivibili.

E' bene dunque riepilogare questi compiti in un documento che si chiama **mansionario** e dividerle sin dal primo giorno di lavoro con il lavoratore stesso.

Questo offre parecchi vantaggi:

- la persona avrà una chiara idea di quali sono i suoi confini operativi e come interagire con i colleghi
- la persona avrà maggiore consapevolezza di come sarà valutato il suo operato da parte dei superiori
- la persona saprà se sta svolgendo tutte le mansioni di sua responsabilità
- si aumenterà l'efficienza del lavoro, riducendo dimenticanze e ridondanze

## La Delega

Il **principio della delega** è un approccio che tutti coloro che hanno qualcuno “sotto di sé” (dall’operatore al dirigente) dovrebbero adottare ogni qualvolta sia possibile.

Questo significa porsi sempre la domanda: “posso delegare questa attività, ottenendo benefici per me e per l’azienda?”.

**Saper delegare** significa, dare fiducia ad una persona (fornendo i giusti strumenti cognitivi ed operativi), assegnarle degli obiettivi, seguirla nello sviluppo del lavoro e valutarla oggettivamente in base ai risultati, fornendo le dovute indicazioni per “la prossima volta”.

Se questo sembra banale, evidentemente non lo è, altrimenti non si vedrebbero tante situazioni di **accentramento di responsabilità**.

Delegare infatti è difficile, in quanto richiede il superamento di alcuni preconcetti, tra i quali:

- non ho tempo per addestrare adeguatamente il mio collega
- è meglio che queste cose la faccia io: sono più veloce e più bravo
- se delego, probabilmente il mio collega sbaglierà e la responsabilità ricadrà indirettamente su di me
- se delego, potrei privarmi di una mansione importante per il mio ruolo in azienda

I principali vantaggi di saper delegare:

- delegare richiede tempo all'inizio, ma è una forma di investimento: superata la fase iniziale, si risparmia tempo da dedicare a cose più importanti.
- con l'apprendimento ci si eguaglia, e si aumentano le capacità complessive del gruppo.
- sbagliare è umano le prime volte, ed i nostri superiori devono condividere lo spirito della delega ed accettare gli errori di percorso dei nostri collaboratori.
- i ruoli più importanti in azienda sono ricoperti da chi è bravo ad organizzare il lavoro degli altri e a valorizzarlo al massimo. Alla lunga, l'accentramento può bloccare la crescita professionale. Ricordiamoci anche che la delega libera tempo e risorse da dedicare a cose più importanti.

**Un buon manager è colui che sa delegare.** Delegando, si aumenta la capacità realizzativa dei collaboratori e li si motiva ad ottenere risultati di pregio. Di conseguenza, si potenzia l'efficacia del gruppo e si ottiene la possibilità di porsi obiettivi più ambiziosi, sia a livello aziendale che personale