



INIZIA A! DELEGARE!



GUIDA PRATICA PER APPLICARE LA DELEGA

ONE  4
we take care

OSM Lavoro

INIZIA A DELEGARE! - GUIDA PRATICA PER APPLICARE LA DELEGA

ISBN: 9788899127121

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 - L'ESSENZA DELLA DELEGA	4
Un fattore di crescita	4
I punti di equilibrio	5
Il fattorino di Covey	5
I livelli e i confini	6
CAPITOLO 2 - L'ESERCIZIO DELLA DELEGA	9
Resistenze e barriere	9
Le aree indelegabili	9
Il "chi" e il "cosa"	11
La sindrome dello scaricabarile	13
Non è solo questione di tempo	14
Preparare e fornire i mansionari	15
Come farsi aiutare dai propri collaboratori	16
La procedura standard	19
CAPITOLO 3 - COME OTTENERE DEI RISULTATI	21
La condizione preliminare	21
Definire il quando	22
La seconda condizione	24
Il supporto e il controllo	24
La leadership e la situazione	25
CONCLUSIONI	28
CONTATTI	29
EDITORE	30

In un'azienda gran parte delle attività e delle funzioni, eccettuate alcune puramente esecutive o di *routine* (tipo gli adempimenti contabili o la gestione del magazzino), possono essere paragonate a dei “rompicapo”. Per far crescere la sua impresa, chi ne ha responsabilità deve risolverli individuando metodi, modalità e mezzi in grado di produrre buoni risultati.

Il successo di un'impresa è decretato dalle strategie e dalle scelte, nonché dalla loro attuazione, che vengono operate in un'infinità di ambiti: acquisti e approvvigionamenti, produzione, logistica, organizzazione del lavoro, politiche del personale, qualità dei prodotti o dei servizi, marketing, ricerca e sviluppo, equilibrio finanziario e così via.

Si tratta di ambiti oltretutto interdipendenti fra loro. Un buon andamento commerciale, ad esempio, non è semplicemente determinato dalla bontà di un prodotto e dalla capacità di gestire una trattativa. Dipende dalla capacità di risolvere tutti quei “rompicapo” che stanno a monte. Le domande che seguono ne sintetizzano soltanto alcuni:

- Dove trovare i clienti potenziali?
- Come entrare in contatto con loro?
- Come trasferire e far comprendere il valore del prodotto o del servizio?
- Come superare le obiezioni di clienti acquisiti o potenziali?
- Come essere sicuri che pagheranno?

Generalmente l'imprenditore della PMI affronta personalmente questi tipi di problemi e, una volta stabilito come possano essere risolti, è in grado di delegare, cioè di passare la mano a qualcun altro che possa continuare ad occuparsene. In questo modo egli può dedicarsi alla gestione di altri “rompicapi” più complessi che, una volta risolti, faranno crescere ulteriormente la sua azienda (“Come faccio a costruire una rete vendita su tutto il territorio nazionale?”; “Come faccio a produrre con costi inferiori di modo da rimanere competitivo o fare più utili?”, “Come faccio ad avviare un franchising”, e così via).

Più raramente l'imprenditore ricorre per affrontare questi problemi a qualcuno che considera uno specialista e che quindi lo risolva per lui. Questa seconda opzione può risultare rischiosa per le PMI, che spesso non hanno disponibilità finanziarie per permettersi professionalità davvero qualificate (o credono di non averle) o ancor più spesso non hanno al loro interno le competenze per riconoscere in fase di colloquio l'effettiva capacità di un candidato (e quindi tendono ad arruolare personaggi di dubbio valore espulsi dalle aziende più grandi, pagandoli anche fior di quattrini).

Quale delle due strade decida di intraprendere, l'imprenditore non può lasciare che nessun “rompicapo” rimanga irrisolto perché progressivamente altri se ne troverà di fronte ed esigeranno a loro volta di essere presi in esame e risolti. Per giunta, più un problema si incancrenisce e più seri e complicati saranno quelli che seguiranno.

Può apparire un paradosso, ma l'imprenditore nell'esercizio di una determinata funzione dovrebbe sempre puntare a rendersi nel tempo "inutile". Cosa significa? Che dovrebbe sempre considerarsi "un gestore ad interim", che vi si dedica cioè solo fintantoché non trova qualcuno che possa convenientemente occuparsene cosicché il suo intervento non sarà più necessario ma del tutto superfluo. Per una cosa che un imprenditore si lascia alle spalle, subito altre reclameranno la sua attenzione, il suo impegno, la sua creatività e il suo estro. E saranno quelle le nuove sfide da vincere per rendere ancora più prospera e profittevole la propria azienda.

Un fattore di crescita

Un comune vocabolario ci dice che la delega è l'assegnazione ad altri dell'esercizio di poteri e funzioni riguardanti determinati compiti. Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, una delle definizioni più calzanti la si deve a tre studiosi d'oltre oceano: Peter Finestone, Alex Lowy e David Kelleher. La delega, scrissero in un articolo del 1986 che ha fatto scuola, **“è un processo che si articola in diverse fasi e diversi momenti, di tipo manageriale, perché fondamentale per lo sviluppo e la gestione delle risorse affidate”**.

Le parole chiave sono due: **processo** e **sviluppo**.



Intesa come processo, la delega non può essere qualcosa di estemporaneo, di episodico e di casuale. Un processo non si improvvisa e va costruito nel tempo, attraverso una serie di passaggi. Delegare in sostanza non è sbolognare, cioè scaricare qualcosa perché si sta rivelando una “grana” (*“Arrangiatevi voi, perché io di quella roba là non ne voglio più sapere”*). E non è neppure la scorciatoia per sgravarsi nelle fasi di un sovraccarico di lavoro (*“Oggi di questo occupatevi voi, perché io ho ben altro e di ben più urgente da fare”*). Tranne casi sporadici e di vera forza maggiore, pertanto **la delega non deve essere utilizzata come strumento per fronteggiare un'emergenza**.

Il termine sviluppo ci fa a sua volta intendere che la delega va interpretata come uno strumento utile, oltre che ad ottimizzare la distribuzione del lavoro, per favorire la **crescita professionale** e la **motivazione** dei collaboratori. La sua efficacia è legata in primo luogo alla capacità di saper scegliere le persone giuste cui affidare gradatamente e con responsabilità crescenti – fino a renderle pressoché autonome – i compiti che l'imprenditore intende delegare, fornendo loro le istruzioni necessarie, l'assistenza ed eventualmente i mezzi perché essere portati a termine in linea con gli interessi dell'azienda.

I punti di equilibrio

Il presupposto della delega è naturalmente la **fiducia**. Tuttavia l'efficacia dello strumento della delega dipende soprattutto dall'equilibrio che il delegante mostra sia rispetto alle funzioni che ne sono oggetto, sia rispetto ai margini di controllo che comunque si riserva sul delegato.

Fra l' **accentrare** (*“Qui debbo fare tutto io, altrimenti le cose non vengono fatte come voglio io!”*) e lo **scaricare** (*“Non posso fare tutto io, sbrogliatela un po' voi”*) c'è una giusta via di mezzo. Fra il **pressare** (*“Se non sto loro addosso, chissà cosa mi combinano”*) e il **disinteressarsi** (*“Lo sanno già da soli cos'è che debbono fare”*) c'è un ovvio punto di mediazione. Gli atteggiamenti estremi, in un senso o nell'altro, risultano fortemente demotivanti.



Delegare è lasciar fare senza però perdere di vista la situazione. Perché se il delegato è responsabile nei confronti del delegante, quest'ultimo lo è nei confronti dell'organizzazione. Lasciar fare significa che al delegato va concessa una certa discrezionalità, vale a dire una sia pur limitata libertà d'azione rispetto alle modalità operative che seguirà per ottenere i risultati richiesti. Non dobbiamo avere la pretesa di creare dei robot che si comportino esattamente come faremmo noi stessi (*“Devi dire così”, “devi fare così”, “sbagli se”*). Non perdere di vista significa essere pronti ad offrire sostegno e supporto quando sono indispensabili e stabilire momenti di verifica e di confronto.

Il fattorino di Covey

In fatto di management *“The 7 Habits of Highly Effective People”* (*“I sette pilastri del successo”* o *“Le sette regole del successo”* nelle edizioni italiane) è un libro che ha fatto epoca. È stato pubblicato nel 1989 e continua ad essere ristampato nel mondo. In un quarto di secolo ha superato i 25 milioni di copie. Stephen Covey, il suo autore, in quel *bestseller* a proposito di delega ha voluto fare una distinzione. Ne esistono due modelli, ha scritto: quello *“gofer”* e quello *“stewardship”*.

“Gofer” è un termine gergale coniato negli Stati Uniti. È nato legando la voce verbale

“go” (vai) e la preposizione “for” (per). Il termine compare ormai a pieno titolo nei dizionari: il “gofer” è il **fattorino**, il giovane appena entrato in un ufficio o in uno studio e spedito a prendere un caffè, a recapitare un fascicolo, a tirar fuori una scartoffia dagli archivi.

Nel “modello fattorino” il delegato agisce a comando, fa qualcosa al posto del delegante (una fotocopia, ad esempio) che indubbiamente è di qualche utilità (il “boss”, sollevato dal doversene occupare personalmente, non perde tempo). Il fattorino ha rigide disposizioni e non deve compiere un particolare sforzo per stabilire come fare per eseguire quanto gli viene richiesto.

“Stewardship” è un termine che non ha un corrispettivo nella nostra lingua. Avere capacità di “steward” significa sapere gestire e amministrare, il che introduce il concetto di responsabilità. La delega modello “stewardship”, come l’ha definita Covey, si traduce quindi nell’affidamento di una responsabilità, indicando che cosa si vuole raggiungere (il **risultato**) ma lasciando libero il delegato sul come ottenerlo (il **metodo**).

In un’azienda puoi avere tanti “fattorini” che se ne stanno con le mani in mano in attesa che tu gli impartisca ordini spiegando loro per filo e per segno cosa e come debbono fare. Oppure puoi far crescere tanti “stewards” ai quali, man mano che si misureranno con nuovi compiti dimostrando di sapersela cavare, basterà affidare un chiaro mandato con la tranquillità che riusciranno a portarlo a termine.



I livelli e i confini

C’è chi è entrato in un’azienda come fattorino ed ha scalato le gerarchie fino a diventare amministratore delegato. Dalla responsabilità ad esempio di non far mancare il toner alla fotocopiatrice è passato nel tempo alla responsabilità di far fruttare il denaro investito da migliaia di azionisti. Vari stadi di delega: limitata, parziale, condizionata, ampia, totale. Delle proprie azioni si può essere responsabili semplicemente nei confronti di un superiore fino ad esserlo di grandi comunità.

Già nel chiedere “Portami un caffè” o “Portami qualcosa da bere” c’è una certa differenza. Nel secondo caso si lascia al delegato un qualche **potere decisionale**. Nell’esercitare la delega insomma debbono essere chiari i **confini**, cioè fin dove il delegato può spingersi (la

sua sfera d'azione), e proprio in base a questi sono riconoscibili diversi **livelli**. Schematicamente, possiamo individuarne sei:



Nel delegare ad esempio al responsabile commerciale la riorganizzazione della rete vendita, potremmo:

1. Consegnargli un progetto già definito nei dettagli semplicemente da attuare (“Fai come ti ho detto”)
2. Chiedergli di fornire delle indicazioni di cui eventualmente tener conto (“Guarda cosa si potrebbe fare”)
3. Chiedergli un parere su determinate scelte che intendiamo portare avanti (“Dammi il tuo parere, poi vedrò io che fare”)
4. Chiedergli di formulare una proposta per poterne discutere (“Occupatene e vedi che fare, poi parlane con me”)
5. Dargli mandato di procedere fissando certi paletti ai quali deve attenersi (“Occupatene e decidi che fare ma entro questi limiti”)
6. Dargli carta bianca (“Occupatene per conto mio”)

Saper riconoscere qual è, a seconda delle circostanze, il più appropriato livello di delega nell'assegnazione di un compito è fondamentale. Se il responsabile commerciale è uno che sa il fatto suo e l'ha più volte dimostrato, riducendolo a puro esecutore di un progetto in cui non ha messo becco, potrebbe sentirsi sminuito o prevaricato. Se viceversa lo metti di fronte ad un compito che lo mette in stato di agitazione (“Che cosa pretenderà?”, “Perché non la fa lui?”, “Ci mancava anche questa!”) potrebbe sentirsi demoralizzato o frustrato. In entrambi i casi sono prevedibili atteggiamenti di **rifiuto** (“Non si può fare”).

Riduzioni o ampliamenti della delega sono momenti sempre delicati, possono provocare stress o malcontento, perciò vanno attuati a ragion veduta.

I sei livelli delineano però ci rimandano anche alle due parole chiave: **processo** e **sviluppo**. Delineano cioè un **percorso di crescita**. Un percorso “*step by step*”, nel quale può variare il punto di partenza, ma che va attuato gradino dopo gradino per raggiungere il

traguardo finale: la **delega efficace**.



Resistenze e barriere

Abdicare è un verbo utilizzato in genere a proposito dei sovrani che rinunciano volontariamente al trono. Un'infinità di autori, a proposito invece di management, lo hanno utilizzato per sostenere che “ **delegare non è abdicare**”. Il concetto che esprime si presta ad un doppia interpretazione. Da un lato, l'utilizzo della delega non deve essere così indiscriminato da fare sì che un imprenditore o un manager si estranei da compiti e funzioni che sono, non solo una prerogativa, ma l'essenza stessa del suo ruolo. Dall'altro lato, un imprenditore o un manager non deve incorrere nell'eccesso opposto, cioè ritenere che delegare gli sottragga **potere e controllo**.

Peter Drucker, uno dei padri della scienza del management, osservava che “*una decisione, non importa quanto grave e difficile, dovrebbe essere presa al più basso livello direttivo possibile*”. Un imprenditore o un manager che vuole decidere tutto finirà col ritrovarsi con collaboratori “fattorini” che non muoveranno una foglia e gli rovesceranno sul tavolo ogni sorta di problema, grande o piccolo che sia. Carl Heyel, autore di una “Bibbia del Management”, definiva più di ordine emotivo che razionale le **resistenze** che inducono molti “boss” a fare un uso estremamente parsimonioso della delega.

Spesso non si tratta esclusivamente di scarsa fiducia nelle capacità altrui (peraltro non valutabili finché non vengono messe alla prova). Entrano in gioco altri tipi di **barriere**: l'eccessivo attaccamento ad alcune attività operative con le quali si è cresciuti o il voler continuare a trattare personalmente con clienti o fornitori con i quali c'è un rapporto di vecchia data, soltanto per dirne due.

In pratica, ci asserraglia in quella che si definisce la propria **zona di comfort**, facendo sempre le stesse cose perché “così è sempre andata bene”. Peccato però che il mondo cammini e che quello del *business* richieda alle figure che sono alla guida delle aziende di occuparsi di problematiche e di aspetti che erano irrilevanti qualche decennio fa ma oggi non lo sono più. La delega è uno strumento **win-win**: dal suo uso se ne avvantaggiano sia il delegato che il delegante.

Le aree indelegabili

Volente o nolente, per un datore di lavoro di non delegabile c'è certamente la responsabilità e sotto questo profilo la massima attenzione va rivolta alle problematiche che riguardano **salute, sicurezza** e i vari obblighi di legge. Per quanto attiene la conduzione di un'azienda, ci sono però almeno tre cose che l' **imprenditore della PMI** non dovrebbe assolutamente **mai delegare**. Quelle tre cose sono gli elementi costitutivi e irrinunciabili

del ruolo che gli compete: il **comando**. E nell'ordine si tratta di:

1. LA STRATEGIA

2. LA GESTIONE FINANZIARIA

3. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Se nelle organizzazioni complesse chi sta al vertice può limitarsi alle cosiddette funzioni volitive (strategia, obiettivi, linee guida: insomma le “grandi manovre”), in una piccola e media impresa sia la gestione finanziaria sia la gestione delle risorse umane richiedono **interventi diretti** da parte dell'imprenditore, al quale queste attività devono far capo e di cui averne il **pieno controllo**.

LA STRATEGIA

Fermo restando che è apprezzabile il fatto di coinvolgere i propri uomini nei processi decisionali, di raccogliere i loro pareri, di ascoltare le loro obiezioni e di essere aperto ai loro contributi di idee (magari fino a cambiare le tue), tieni sempre ben presente che alla resa dei conti sei tu che devi decidere la direzione che la tua azienda deve prendere. E questo vale ancora di più nelle situazioni di crisi, quando occorrono decisioni immediate e il tuo livello di autorità ha un peso determinante.

Quando deleghi a qualcun altro, ad esempio ad un direttore generale, la strategia aziendale ti esponi a un grande rischio: tu sei un imprenditore e lui no. Tu sei il **soggetto economico** che si è messo in gioco, lui semplicemente lavora per te. Non c'è proporzione fra quello che tu, rispetto a lui, hai da rimetterci. E, per quanto possa essere bravo, è tutto da dimostrare che un direttore generale possieda quel tipico fiuto che contraddistingue l'imprenditore.

LA GESTIONE FINANZIARIA

Devi sempre sapere quanto si guadagna in azienda, dove si perde e perché. Possono essere solo i “**numeri**” a dirtelo e i numeri non mentono mai. Tutt'al più possono richiedere di essere interpretati. Quanto a ricavarli, non tocca a te. Devi fare in modo che siano i collaboratori che seguono gli aspetti amministrativi e commerciali a produrli e a sottoporli. Spetta a te però tenerli costantemente monitorati e stabilire come intervenire qualora non fossero soddisfacenti. E se nei tuoi controlli qualcosa non ti torna, devi interessarti personalmente per ottenere i necessari chiarimenti ed effettuare gli approfondimenti del caso.

In ambito finanziario, pertanto sei tu e soltanto tu che devi prendere le decisioni importanti ed approvare i budget di spesa dell'azienda. Se deleghi queste cose, rischi di andare incontro a brutte sorprese, che potrebbero rivelarsi anche veri e propri disastri.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Tutelare il tuo patrimonio è una responsabilità che non puoi delegare e del tuo patri-

monio fa parte integrante il **capitale umano**, cioè tutte le persone che lavorano con te e per te. Devi averne cura. Assunzioni, licenziamenti, comunicazione interna, composizioni di conflitti, gestione di lamentele o rivendicazioni, questioni salariali, formazione, valorizzazione e motivazione dei collaboratori sono tutte cose di cui devi interessarti per avere il polso della situazione. Nelle politiche del personale devi insomma essere tu il punto di riferimento e devi fare avvertire la tua presenza.

In particolare deve essere personalmente tu ad intrattenere i rapporti con gli uomini chiave dell'azienda, a vedere con loro come vanno le cose e ad approvare i loro piani di crescita. Se deleghi il rapporto con gli uomini chiave, qualcuno un giorno potrebbe sfilarti l'azienda.

Il "chi" e il "cosa"

Tutto ciò che nell'arco delle tue giornate riguarda strategia, gestione finanziaria e gestione delle risorse umane rientra fra quei compiti che un imprenditore di una PMI non può permettersi di delegare. Ce ne saranno certamente altre di **"cose che devi fare solo tu"** e alcune, più o meno importanti, avranno anche carattere d'urgenza. Se le tue giornate sono piene, non può tuttavia essere solo quel genere di cose ad occuparle.

Spesso buona parte del tempo di un imprenditore, o anche di un manager, viene impegnato da **"cose che in parte possono fare altri"**. Ma non è raro che il "boss" di qualche azienda si ostini a voler continuare a fare cose di cui non è né conveniente né logico che si incarichi personalmente. Forse anche tu sciupi qualche scampolo del tuo tempo in **"cose che non dovresti fare più"**. Quante ore in una settimana, in un mese, in un anno potresti "liberare" se le delegassi?



"Vuoi una cosa fatta bene? Fattela da solo!" è la celebre battuta che il genio del male di turno pronuncia in una delle scene madri del film "Il quinto elemento", fra i campioni di incassi nel ramo fantascienza. Magari tu sei della stessa idea. **Donna Genett**, una consulente californiana, quella frase l'ha ribaltata in "Se vuoi che una cosa sia fatta bene, non occorre che sia tu stesso a farla" nel titolo di un *bestseller* tradotto in sedici lingue. Se ti guardi intorno, può davvero essere che ad esempio nessuno come te in azienda sappia monitorare come si stanno muovendo i tuoi competitori, così da poterli anticipare o contrastare. Ma se poi quella cosa, preso come sei da altre più pressanti, non hai modo di farla con regolarità o con il tempo che sarebbe necessario? Probabilmente qualcun altro,

meno strozzato, può farla meglio.

Un metodo piuttosto semplice per identificare “cosa” delegare e a “chi” è stilare la propria “*task list*”, ovvero l’elenco dei compiti ai quali ci si dedica. Scrivi perciò tutte le cose che fai, poi spunta quelle che “devi fare solo tu”. Quelle che restano sono le cose che puoi delegare. Per ciascuna valuta chi nel tuo staff può essere in grado di prenderla in carico da subito e chi, istruito e seguito finché non si renderà autonomo, può iniziare ad occuparsene. Puoi ricavarne un prospetto più o meno simile a quello che vedi qui sotto.



COSA DA DELEGARE	CHI DA SUBITO	CHI PER GRADI
Monitoraggio concorrenti	Francesco	
Ricerca fornitori alternativi		Stefania o Carlo
Programmi formativi	Carlo	Giovanna
Rapporti con il sindacato		Francesco o Luciana
Primi colloqui candidati		Luciana o Annalisa

Da dove cominciare? Un suggerimento può essere quello di classificare le cose che puoi delegare attraverso due parametri: il livello di **competenza** che richiedono (sono facili o complicate?) e il grado di **interesse** che possono suscitare (noiose o piacevoli?). Dagli abbinamenti che si generano si ricava una ripartizione in quattro quadranti, sintetizzata nello schema che trovi qualche riga più sotto.

Le cose che ci risultano noiose ma facilmente eseguibili conviene delegarle immediatamente. Se sono sempre noiose ma risultano abbastanza complicate, è il caso di delegarle in un secondo tempo: oltretutto sarà necessario avere più occasioni per il necessario supporto a chi dovrà iniziare a occuparsene. Quanto alle cose che trovi piacevoli, sono vero-

similmente quelle in cui dai il meglio di te. Se poi esigono un'elevata competenza, dovranno essere proprio le ultime ad essere mollate.



Preveniamo un'obiezione: dare la **priorità** alle cose che non ci appassionano, monotone o addirittura sgradevoli, non equivale più a scaricare che a delegare? Quale sarà la reazione di colui o colei alle quali le rifiliamo? In realtà, la maggioranza dei collaboratori è ben felice di potersi impegnare in quelle attività che il "boss" si accolla con poco entusiasmo: per loro rappresentano **opportunità** di crescere e di mettersi in luce.

L'obiezione non è tuttavia totalmente infondata. Perciò qualche avvertenza:

- Non sovraccaricare sempre gli stessi collaboratori
- Designa collaboratori che manifestano un buon grado di accettazione per le "sfide"
- Delega quanto più possibile attività che procurino nuove esperienze e arricchiscano le competenze rispetto alle posizioni ricoperte
- Delega se possibile attività che introducano elementi di novità nella routine operativa
- Delega se possibile se attività che valorizzino chi ha creatività e talento

La sindrome dello scaricabarile

Solo chi conosce bene un lavoro è in grado di delegarlo con la fondata certezza che, se fornisce in via preliminare le istruzioni e in corso d'opera il supporto che si rende necessario, colui che lo esegue **al posto suo** possa portarlo a termine in maniera soddisfacente.

Delegare un lavoro che non si sa fare, o non si sa far bene, può essere una necessità e anche un atto di intelligenza. In fondo lo facciamo ogni giorno: deleghiamo parte della tutela della nostra salute a un medico o della nostra sicurezza alle forze dell'ordine. I genitori delegano parte dell'educazione dei figli a degli insegnanti ma ciò non li solleva neppure in qualche misura dall'obbligo di educarli, oltre che di proteggerli e di provvedere a loro.

Un genitore tuttavia che si disinteressa totalmente dell'educazione di un figlio viene meno al suo ruolo. Gli andrebbe sottratta la patria potestà. Un imprenditore che si disinteressa ad esempio della gestione finanziaria della sua azienda (*“Non ci capisco niente, la lascio a chi la sa fare”*) viene ugualmente meno al suo ruolo. Il rischio d'impresa esiste ma ha poco a che vedere col gioco d'azzardo.

“Nessuno nasce imparato”, diceva Totò, e – al di là che la frase già di per sé è grammaticalmente scorretta – è umano commettere errori. Il fatto che una cosa non si sappia fare, non si sappia far bene o non ci sia congeniale, non ci esime dall'occuparcene se questo è una nostra **precisa responsabilità**. Studia, informati, appoggiati a chi ne sa più di te, affronta i problemi e trova la tua via per risolverli. Se non ti riesce, non è una ragione valida per lasciar perdere e per decidere che a sbrigarsela sia qualcun altro. Questo si chiama essere uno **“scaricabarile”**.

La principale causa dei fallimenti nel campo del management deriva dal fatto che si sceglie di percorrere la strada più facile. E cioè la soluzione più comoda, meno impegnativa. Atteggiamenti tipo “Non saprò mai fare, ci penserà bene qualcun altro”. “Faccio prima a farlo io, piuttosto che mettermi lì a spiegare come deve fare a qualcun altro” sono le due facce di una stessa medaglia.

La strada più facile è anche la strada che non porta da nessuna parte.

Non è solo questione di tempo

Forse tu sei il primo ad entrare in azienda e sei anche l'ultimo ad uscire. Forse qualche volta salti pure il pranzo. Forse ti porti perfino del lavoro a casa e non stacchi la spina nemmeno nei week end. Non puoi davvero andare avanti così. La qualità della vita è importante. Anche tu come tutti hai bisogno di tirare il fiato, di dedicarti ai tuoi affetti e alle tue passioni, di sviluppare altri interessi. Hai bisogno di ricaricarti: all'azienda servono le tue energie e le tue intuizioni molto più di quanto serva il tuo tempo.

Sbagli di grosso però se ritieni che la delega sia semplicemente uno strumento di **“time management”**, cioè di gestione del tempo. L'esercizio della delega esprime tutta la sua efficacia quando alla razionalizzazione e all'ottimizzazione dei carichi di lavoro si abbina la **valenza formativa**. Un'azienda si rafforza se numericamente crescono le persone capaci di risolvere problemi, prendere decisioni, portare nuove idee. **Per questo è importante che l'imprenditore convinca i suoi più stretti collaboratori ad estendere la pratica della delega anche ai livelli inferiori.**



La delega va vista perciò come uno strumento per trasferire non solo **incombenze** (qualche cosa che dovrei fare, perché ne ho troppe) ma anche **competenze** (qualche cosa che so far bene, perché anche altri se ne avvalgano). Le competenze sono il cosiddetto *"know how"*, sono le cosiddette *"best practices"*. Cioè il modo migliore per fare le cose: in parole povere i **"sistemi vincenti"**.

Non cercare pertanto di delegare le cose che non sai far bene. Se lo fai, non sarai in grado di esercitare nessun tipo di supervisione e di controllo. Otterrai risultati scadenti e puoi dare per scontato che quelle cose te le ritroverai sul tavolo, a gravare nuovamente sulle tue spalle. La tua regola deve essere: **"Prima vinci tu, poi fai vincere gli altri"**.



Quale che sia il problema, affrontalo e non scaricarlo. Decidi cosa vuoi ottenere risolvendolo, se non ti riesca cambia il modo di affrontarlo finché non si materializza il risultato atteso. Solo quando possiedi le chiavi per risolverlo e spiegare come si fa, quel problema puoi finalmente delegarlo.

Preparare e fornire i mansionari

MANSIONARIO: Un manuale che includa gli scopi, il know-how e i doveri di una funzione. Un buon manager fornisce ad ogni suo nuovo collaboratore un mansionario che è un vero e proprio manuale d'uso per avere successo nel lavoro specifico.

Il mansionario include le informazioni e le procedure per la risoluzione delle principali difficoltà/problemi che il collaboratore potrebbe incontrare nel proprio lavoro.

MANSIONI

Ogni mansione in azienda ha un risultato che dovrebbe ottenere

Il motivo per cui un'azienda funziona bene, quando funziona bene, sta nel fatto che esistano dei mansionari che illustrano ai collaboratori che cosa devono fare per ottenere il risultato del proprio lavoro e che i collaboratori li abbiano studiati.

IL CONTENUTO DI UN MANSIONARIO

Un mansionario dovrebbe contenere:

- A. Lo scopo della funzione e il risultato principale che tale funzione dovrebbe ottenere
- B. La relativa posizione sull'organigramma (a chi la persona fa capo, chi la persona gestisce)
- C. Un resoconto scritto della funzione (redatto di solito dalle persone che lo hanno occupato prima della successione) che con il passare del tempo dovrebbe diventare un vero e proprio manuale che spieghi come si gestisce quella posizione e i principali problemi che potrebbero verificarsi in quel lavoro specialistico.
- D. La statistica o le statistiche che si usano per monitorare l'efficacia di tale funzione.

Un mansionario è completo quando anche un collaboratore neo assunto di livello mediocre, leggendolo, sarebbe in grado di svolgere il proprio lavoro e risolvere tutti i principali problemi pur in assenza del suo responsabile.

Come farsi aiutare dai propri collaboratori

Un responsabile che si trovi in una situazione di sovraccarico di lavoro, dovrebbe imparare a "barcamenarsi mentre organizza".

BARCAMENARSI: significa occuparsi con successo di una situazione difficile. Noi lo usiamo nel senso del manager che "risolve in qualche modo qualunque problema gli si presenti". Un esempio di "barcamenarsi" potrebbe essere un manager che, vedendo un suo collaboratore che fa un errore con un cliente, interviene di persona e risolve la cosa. Egli si è "barcamenato", in qualche modo ha risolto il problema.



Ora deve anche “organizzare”.

ORGANIZZARE significa porsi la domanda: “ **Come posso far sì che questo tipo di problema in futuro non mi si ripresenti più?**”

Organizzare significa intraprendere tutte le azioni necessarie affinché il proprio collaboratore in futuro sia in grado di risolvere da solo lo stesso tipo di problema.

Organizzare significa fornire al collaboratore l’esatta procedura che egli dovrebbe usare per affrontare un problema simile nel futuro, fargli capire il perché si dovrebbe prendere una decisione piuttosto che un’altra. Organizzare significherebbe non solo spiegare tali cose, ma fornirle al collaboratore in modo scritto e far sì che egli le studi e sia in grado di usarle anche da solo.

E’ solo “organizzando” che il manager costruisce dei collaboratori validi.

Organizzare potrebbe include affiancarlo nel suo lavoro, fare con lui delle esercitazioni, far sì che partecipi ad ulteriori corsi di formazione, ecc.

Il prodotto dell’Organizzare è che abbiamo collaboratori che ci sollevano dai nostri compiti.

SE SI RESTA AL LIVELLO DEL BARCAMENARSI INVECE, L’ESIGENZA DI BARCAMENARSI AUMENTA.

Qui si trova la chiave che spiega l’“esaurimento dei manager”. Ecco il motivo per cui il presidente degli Stati Uniti invecchia di circa vent’anni nel corso del mandato presidenziale, come si può vedere mettendo a confronto le fotografie datate degli ex presidenti. Egli opera totalmente sulla base del barcamenarsi. Il suo governo ha un organigramma che sembra un mucchietto di sciangai. Lui non ha un mansionario, i membri del suo staff non hanno mansionari, i ministeri del suo governo non hanno mansionari. Le tecnologie dell’economia, del diritto, degli affari, della politica, dell’assistenza sociale, della guerra e della diplomazia sono state trascurate o sono andate perdute (di fatto, in una certa misura esistono).

Il tipo opera completamente sulla base del barcamenarsi. E così le “situazioni difficili”

sono all'ordine del giorno e vengono risolte con azioni e nomine speciali.

Coloro che dovrebbero risolverle, non conoscono davvero la loro funzione in quanto non sono mai stati formati sulla stessa e non gli è nemmeno stato fornito un mansionario della cosa. E quindi il Presidente si ritrova a dover costantemente intervenire personalmente.

Abbiamo enunciato la cosa con un esempio di vasta portata in modo che la si potesse vedere in un'unità più piccola.

Un'istruzione data su una base di tipo "barcamenarsi" consisterebbe in ordini buttati giù di fretta e dati ai propri collaboratori: brevi incontri dove si spiega ai propri collaboratori quello che dovrebbero fare. L'azione successiva sarebbe quella di scrivere brevi resoconti dei posti di lavoro e dei loro compiti e far sì che le persone li studino.

In effetti, se con un'azienda siete rimasti alla metà dell'ultimo paragrafo, i manager resteranno in una situazione di barcamenarsi. La mancanza di know-how da parte dei collaboratori sarebbe tale che ogni minima difficoltà filerebbe dritta dal manager per un trattamento speciale. E questo è barcamenarsi.

Arrivati a questo punto non si è ancora a buon punto nel formare le persone, poiché c'è ancora bisogno di un genio per dirigere l'area.

Il passo successivo sarebbe quello di far sì che il mansionario contenga tutte le informazioni circa la gestione delle difficoltà di quel posto di lavoro. Per esempio: ogni qualvolta il manager viene interpellato da un collaboratore per aiuto nella risoluzione di un problema, EGLI SA che il fatto che gli venga chiesto aiuto denota che c'è una parte del mansionario che ancora non è stata scritta o ancora non è stata insegnata al collaboratore.

Egli quindi, dovrebbe:

-
- a. { • aiutare il collaboratore a risolvere la cosa
- b. { • aggiornare il mansionario così che spieghi come fare nel futuro nel caso in cui una tale situazione dovesse ripetersi

Continuando a fare a) e b) di cui sopra e facendo studiare tali mansionari ai propri collaboratori, il manager vedrà che un po' alla volta uscirà dal barcamenarsi ed inizierà ad avere dei collaboratori sempre più autonomi.

Il manager potrebbe credere che fare a) e b) di cui sopra in realtà gli faccia perdere tempo.

In realtà a) e b) sono l'unico modo che egli ha per uscire dal barcamenarsi.

La procedura standard

Dopo il “chi” e il “cosa” è il momento del “come”. Quello che segue è un piccolo decalogo e contiene nei suoi punti anche una procedura standard che ti suggeriamo di applicare ogni volta che vorrai affidare un compito di un qualche rilievo a un tuo collaboratore.

1. Abbi ben chiaro cosa vuoi delegare. Può essere un'attività di lavoro, un'attività di gestione o un'attività di relazione (nella quale cioè il delegato dovrà rappresentarti), in ogni caso valuta bene quali requisiti richiede e quale tipo di impegno sarà necessario anche da parte tua.
2. Scegli con cura la persona che vuoi delegare. Non è necessario formalizzare fin da subito un incarico. Puoi mettere inizialmente alla prova il prescelto assegnandogli un compito non particolarmente gravoso, per renderti conto di come se la cava, poi se l'esito è positivo alza l'asticella.
3. Accerta le esigenze formative. Le attitudini contano sempre un tantino di più delle competenze di base, ma non è il caso di mandare qualcuno del tutto allo sbaraglio. Qualche nozione di *leadership*, *public speaking* o *time management* può tornare estremamente utile. Dimostra anche la tua volontà di fare davvero crescere il collaboratore, allontanando l'eventuale sospetto che sotto sotto vi sia una fregatura.
4. Definisci con precisione la natura e la finalità del compito che vuoi delegare. A seconda dei casi può risultare necessario predisporre un mansionario dettagliato, in altri si può lasciare spazio all'inventiva e al *problem solving*, che è una qualità preziosa ma va esercitata. Vanno indicati espressamente i risultati attesi, sia in termini qualitativi che quantitativi.
5. Stabilisci degli obiettivi sfidanti ma realistici. Il compito va proporzionato alle capacità del delegato, deve stimolarlo ma non opprimerlo. Proporzionalo però per eccesso e non per difetto: eseguirlo deve comunque richiedere qualche sforzo.
6. Fissa delle scadenze. Delegare un compito senza determinare il tempo entro il quale va assolto non ha senso. Qui ragiona per difetto: se pensi che sia un compito da portare a termine in tre settimane, assegnane magari due. Avrai sempre modo di concedere una proroga.
7. Concorda piano di lavoro e verifiche. Se il compito da espletare si può suddividere in più fasi, aiuta il delegato a pianificare, calendario alla mano, come potrà distribuire il lavoro. In ogni caso, stabilisci anche una o più date per esaminare lo stato d'avanzamento e controllarne la congruità. Non puoi delegare ciò che non riesci a misurare. Quindi, fissa delle statistiche o dei sistemi oggettivi numerici di controllo che ti diranno come stanno davvero procedendo le cose.
8. Motiva il delegato. Se vuoi che chi intendi delegare accetti con entusiasmo il compito che intendi assegnargli, devi fargli capire che si tratta di qualcosa di importante per l'azienda e un'occasione di crescere per lui.

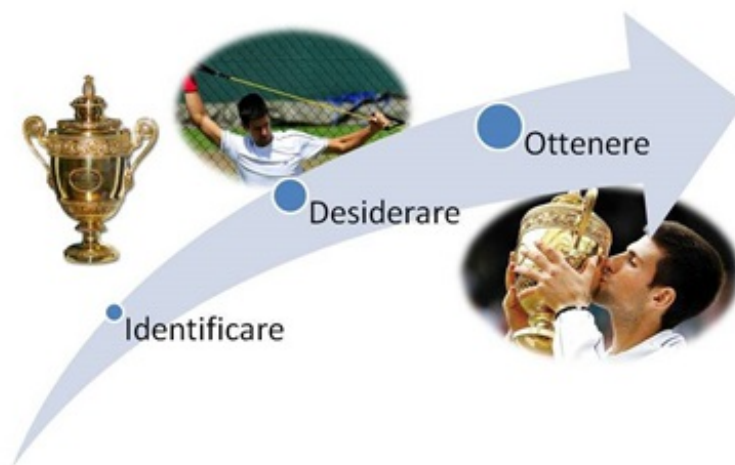
9. Non esagerare coi consigli. Più scendi nei particolari a proposito del “come si fa” e più dai la sensazione che non hai troppa fiducia nella persona che stai delegando. Più gli aliti sul collo nei giorni successivi alla consegna, più la rendi sicura e la inibisci. Limitati alle informazioni essenziali, quelle che alla luce della tua esperienza sono davvero la chiave per fare un buon lavoro.
10. Concedi margini di potere decisionale. Lascia a chi deleghi una certa libertà d’azione. Assicurati che disponga delle risorse necessarie o dell’autorità per procurarsene. Se occorre per la specificità dei compiti, stabilisci l’entità delle somme che può spendere senza preventiva autorizzazione. Ricordati che si delegano decisioni non solo attività.

La condizione preliminare

Quando il 2 luglio del 2011 Novak Djokovic, attualmente il tennista più forte del mondo, vinse per la prima volta il torneo di Wimbledon confessò che era l'obiettivo che si era dato fin da bambino. I bambini sono un po' tutti sognatori e forse è eccessivo citare l'exploit di Djokovic come un esempio di *"goal setting"*, cioè di formulazione di un obiettivo e dei passi necessari per raggiungerlo.

Il lavoro di un imprenditore o di un manager, in estrema sintesi, consiste giusto nel definire dei risultati da raggiungere nel breve, nel medio o nel lungo termine ed ottenerli attraverso il lavoro di altri. Per raggiungere qualsiasi risultato che gli viene richiesto, un collaboratore deve compiere tre passi ben precisi:

1. **Identificare con chiarezza qual è il risultato che deve ottenere**
2. **Desiderare veramente di ottenere quel risultato**
3. **Ottenere il risultato previsto**



Djokovic già da piccolo ha identificato nella coppa di Wimbledon ciò che voleva ottenere, l'ha fortemente desiderata allenandosi duramente e ha dimostrato le capacità realizzative per conquistarla. Quella coppa era il **risultato**. Quando deleghi un compito dovrai certamente illustrare di cosa si tratta e che cosa comporta ma non puoi lasciare all'immaginazione del delegato qual è il risultato che vuoi ottenere. Una corretta identificazione da parte del delegato di quello che è il risultato da conseguire è la **condizione preliminare** per far sì che l'affidamento di un incarico sia portato avanti con successo.

Quando hanno a che fare con collaboratori che non stanno performando in modo ottimale, l'errore più comune in cui un imprenditore o un manager incorrono è quello di **non sincerarsi** se questa condizione preliminare è soddisfatta o meno: se un collaboratore non sta ottenendo un risultato richiesto, probabilmente succede perché non è in grado

(o non è stato messo in grado) di identificare con chiarezza qual è il risultato che lui ci si aspetta o quali sono i passaggi intermedi che lo porteranno a conseguirlo. La principale ragione della scarsa produttività dei collaboratori in genere è proprio questa ed è tanto più vero quando chiedi loro di uscire dalla propria “zona di comfort” e di intraprendere azioni nuove che vanno al di là della *routine* oppure quando affidi un determinato compito a figure che non hanno ancora maturato livelli adeguati di competenza e di esperienza.

Se le cose stanno così un dirigente può sollecitare, pregare, scongiurare, strillare per cercare di fare in modo che venga ottenuto un determinato risultato: si rivelerà tutto inutile. Ciò che occorre fare è **spiegare esattamente** al collaboratore cosa gli viene richiesto, assicurarsi che lo abbia perfettamente compreso e aiutarlo a definire nei dettagli quale tipo di azioni sono necessarie in successione perché il risultato previsto possa essere raggiunto. **Comportati così e vedrai che inizieranno ad arrivare i risultati.**

Riassumendo, la **procedura** da seguire è questa:

- | | |
|---|--|
|  COSA | 1. Fai sì che chi stai delegando abbia chiaro il risultato finale da raggiungere |
|  COME | 2. Fai sì che abbia chiari anche i passaggi intermedi che concorrono a creare quel risultato |
|  QUANDO | 3. Fai sì che pianifichi e si riservi gli spazi di tempo necessari da dedicare esclusivamente a quei passaggi intermedi |
| | 4. Abbi cura di accertare che stia rispettando rigorosamente quanto ha pianificato. Fai verifiche numeriche delle performance cadenziate. |

Definire il quando

Un risultato in certi casi può essere espresso in precisi termini quantitativi (“*Dobbiamo trovare cinque nuovi agenti per la rete commerciale*”), qualitativi (“*Dobbiamo trovare dei locali che siano in centro, facilmente accessibili e con una superficie compresa fra...*”) o temporali (“*Entro giovedì occorre una lista di tutti...*”). Se un collaboratore non ha identificato con chiarezza qual è il risultato che gli hai richiesto, esistono due possibilità: una è che non l’ha capito (o non l’ha voluto capire), l’altra è che **non ti sei spiegato**. E se non ti sei spiegato è perché hai omesso, magari dandolo per scontato, qualcosa di essenziale per potere identificare qual è il risultato che ti attendi.

Facciamo qualche esempio. Supponiamo che tu decida che, per ricavare un nuovo ambiente, va ridotto lo spazio del magazzino e che se ne possa approfittare per riorganizzar-

lo. In amministrazione c'è un giovanotto che secondo te hai numeri per occuparsene.

RICHIESTA VAGA

BOSS: “Bisogna ridurre lo spazio del magazzino e allo stesso tempo renderlo più organico e funzionale. Quando hai tempo, buttami giù un progetto e poi ne parliamo. Intesi?”.

COLLABORATORE: “Vedo al più presto come fare, grazie”.

Cosa significa più organico e funzionale? E lo spazio di quanto va ridotto? C'è urgenza di predisporre un progetto di massima o no? È tutto così indefinito che probabilmente passerà una settimana senza che il collaboratore cominci seriamente a pensarci. Altro che “al più presto”...

RICHIESTA MEGLIO DEFINITA

BOSS: “Bisogna ridurre di almeno un terzo lo spazio del magazzino, concentrandolo sul lato destro, e allo stesso tempo rendere la disposizione più organica e funzionale, mettendo in evidenza gli articoli che hanno più rotazione. Fammi avere una bozza di progetto per giovedì mattina, poi ci guardiamo insieme dopo la pausa pranzo”.

COLLABORATORE: “Faccioun giro per farmi un'idea e poi nel pomeriggio le preparo un paio di ipotesi”.

Stavolta il collaboratore almeno sa da dove cominciare e ha qualche indicazione su cui regolarsi. E soprattutto ha una scadenza da rispettare.

RICHIESTA CHIARA

BOSS: “Bisogna ridurre di almeno un terzo lo spazio del magazzino e allo stesso tempo rendere la disposizione più organica e funzionale, mettendo in evidenza gli articoli che hanno più rotazione. Adesso vieni con me: ci facciamo un salto, così ti do qualche indicazione supplementare e ne parliamo anche col capo magazzino che può darti le altre informazioni che ti occorrono. Poi domani prenditi tutto il tempo che ti serve per farmi avere una bozza di progetto. Giovedì mattina sono libero e ci prendiamo un'ora per guardarci insieme. Può andare bene sul mezzogiorno?”.

COLLABORATORE: “Perfetto, andiamo pure”.

Ora, grazie anche al sopralluogo che effettuerà col boss, il collaboratore sarà davvero in grado di predisporre un progetto che rispecchi le aspettative. Oltretutto, potrà contare su una piena disponibilità del capo magazzino, che saprà direttamente dal boss chi ha delegato ad occuparsi della cosa. Rileggiti il primo esempio. Il boss lascia assolutamente indeterminato il giorno in cui si aspetta che il collaboratore gli consegni il lavoro. Quel “quando hai tempo” è fin troppo generico. Se non farai sì che un collaboratore, specie se nuovo e inesperto (ma lo stesso vale per chi in genere porta avanti solo una parte del suo lavoro tralasciandone altre che trova più fastidiose), identifichi esattamente anche **quando** si dedicherà ad una attività che gli è richiesta, sappi che nella maggior parte dei casi egli tenderà a procrastinarla. Si giustificherà dicendo che ha dovuto occuparsi di qualcosa di più urgente e di imprevisto. In realtà le persone generalmente rimandano ciò che a loro riesce scomodo: preferiscono rimanere nella loro “zona di comfort”.

La seconda condizione

Il fatto che un collaboratore abbia perfettamente compreso qual è il risultato che si attende da lui certo non garantisce che si impegni davvero per conseguirlo. Le ragioni per cui succede possono essere molteplici. Eccone tre fra le più plausibili:

- **Non sa neanche da dove cominciare**
- **Non ne capisce l'importanza**
- **Non lo avverte come un problema**

Nel primo caso forse lo hai sopravvalutato. Negli altri due casi è viceversa lui che forse ha sottovalutato il compito che gli hai assegnato. Mettiamo che si trattasse di predisporre il piano ferie aziendale: si è convinto che gli hai rifilato una rognà, non un incarico di responsabilità. Far quadrare un piano ferie, contemperando esigenze piuttosto disparate, è oggettivamente una cosa che può rivelarsi brigosa. Ma più lo è, più richiede capacità relazionali e realizzative.

Abbiamo visto in precedenza che la seconda condizione per ottenere un risultato è **desiderarlo veramente**. Per tornare al nostro esempio, se sei intenzionato a delegare la predisposizione del piano ferie ti converrà affidarlo a qualcuno che già in partenza non lo consideri un compito ingrato.

Il grado di accettazione di un incarico è poi almeno in parte legato a come viene presentata la cosa. Non si tratta di “indorare la pillola”. Si tratta di spiegare le ragioni di una scelta (è normale che il collaboratore si chieda “*Perché io?*”) e le ricadute che si avranno se verrà fuori un buon lavoro. Un imprenditore o un manager ha una visione completa dell'azienda e sa quale può essere l'importanza di un compito all'interno del sistema. Un collaboratore dell'azienda ha solo una visione parziale e limitata: è comprensibile che quell'importanza gli sfugga.

Il supporto e il controllo

Dopo aver fatto sì che il collaboratore identifichi e desideri raggiungere un determinato risultato, il compito del boss è tutt'altro che esaurito. Lo aspetta la parte forse più difficile: come “**accompagnare**” il collaboratore lungo il percorso che lo porterà a conseguire il risultato voluto. Un detto popolare avverte che “chi ben comincia è a metà dell'opera” e in questo caso davvero, per quanto sia stato promettente l'avvio, il boss si è lasciato alle spalle soltanto il 50% del lavoro necessario per far centrare un obiettivo che è ancora ben lontano dall'essere a portata di mano.

Uno degli errori più gravi in cui, a questo punto, può incappare è quello di allentare le redini. È viceversa il momento di tenere alto il controllo, soprattutto se il collaboratore è alle prime armi ed è di fronte a qualcosa che non ha mai affrontato. Avrà bisogno della tua spinta e della tua assistenza.

Alcuni collaboratori come si profila davanti a loro qualche ostacolo si perdono d'ani-

mo. Non si pongono nemmeno il problema di come scavalcarlo o aggirarlo. L'ostacolo per loro diventa la fine della corsa. Per cui abbandonano quel lavoro e passano ad altro. Ci sono poi altri collaboratori che partono a capofitto, sembrano vogliano spaccare il mondo, ma a loro volta al primo o secondo ostacolo si convincono che stai chiedendo l'impossibile e tornano da te per cercare di spiegartelo. Nella maggior parte dei casi si tratta di ostacoli abbastanza semplici da superare ma il collaboratore li ingigantisce.

In casi come questi, non arretrare di un millimetro: **rinnova ancora con più intensità la tua richiesta**. Senza sminuirlo, ma con fermezza, fai capire al collaboratore che lui è assolutamente in grado di farcela e che anzi non considererai accettabile da parte sua niente di meno dell'obiettivo che era stato fissato. In poche parole, non fare sconti: sarebbe controproducente ed innescheresti una spirale pericolosa.

Essere inflessibili, in situazioni di questo tipo, non ha nulla a che vedere con quegli atteggiamenti che la psicologia definisce di "dominazione", gli stessi sui quali hanno fondato il loro potere dittatori e tiranni. Quando ti dimostri fermo, perfino un po' duro e brusco, verso qualcuno troppo facile a rassegnarsi davanti ai problemi e agli ostacoli che incontra, in realtà **lo stai aiutando moltissimo**. Soltanto così puoi scuoterlo. Il morale di qualsiasi individuo dipende in larghissima parte dai risultati che raggiunge. Quando li ottiene, il morale sale: si sentirà meglio e crescerà anche la sua autostima. Se non li ottiene, potrai essere anche molto accondiscendente e lasciargli credere che in fondo quel risultato mancato non era così importante, ma stai certo che la sera quando andrà a casa si sentirà frustrato e demotivato.

I controlli "*work in progress*", cioè a lavori in corso, dunque sono essenziali. E altrettanto, come si è detto, lo sono i tempi: il "quando". E quando comincia ad essere non troppo lontana la data prestabilita perché il risultato richiesto sia conseguito, un boss che sa il fatto suo chiama il collaboratore o va di persona da lui per vedere come se la sta cavando. Converrà farlo dopo che è trascorso al massimo un terzo del tempo concordato. Si trattava di un mese? Non lasciare passare più di dieci giorni. Nell'eventualità che il collaboratore si trovi in difficoltà, non riesca a sbrogliare la matassa o si sia infilato in un vicolo cieco, il tuo intervento potrà sbloccarlo e rimetterlo in carreggiata ed avanzerà ancora un sufficiente margine di tempo per ultimare il lavoro.

Tieni sempre a mente questa equivalenza:



Per **leadership** si intende quella qualità intangibile o quel rispetto che fa sì che quando tu chiedi qualcosa a un tuo collaboratore lui la fa, anche se è difficile o gli richiede un certo sforzo. Sviluppare leadership è un processo che richiede tempo, studio, pratica e una grande forza di volontà. Ma sappi anche un'altra cosa: puoi perdere anche tutta la poca leadership che hai ora nei confronti dei tuoi collaboratori se inizi a chieder loro di fare delle cose e poi accetti che non le facciano.

Il concetto di “**leadership situazionale**” è stato introdotto e sviluppato a metà degli anni '80 da **Paul Hersey**, autore di un importante testo in materia, e da **Ken Blanchard**, autore di “*One-Minute Manager*”, uno dei manuali di maggior successo nel campo del management. Cosa significa situazionale? Che la capacità di saper creare un buon clima di lavoro e di ottenere l'impegno necessario da parte di un collaboratore per ottenere il risultato richiesto dipende anche dalla capacità del leader di adattare il suo stile alla situazione che ha di fronte. In particolare alle **caratteristiche del collaboratore**. Per capirci meglio, un genitore nell'educare un figlio terrà conto ad esempio dell'età: un conto se è un bambino, un altro se è un adolescente e un altro ancora se ormai è un ragazzo sulla soglia della maturità.

Ti ricorderai del “gofer” di Covey. Se gli affidi un compito di una certa complessità, devi essere consapevole che da parte tua il supporto dovrà essere più intenso e il controllo dovrà essere più serrato e più puntuale rispetto a situazioni nelle quali di quello stesso compito incarichi collaboratori più ferrati.

Hersey e Blanchard hanno classificato i collaboratori in quattro macro categorie, a seconda del livello di competenza nei riguardi del compito che si intende loro affidare e a seconda di quello che hanno definito il “**commitment**”, vale a dire l'impegno che è il prodotto di più fattori (in primo luogo la fiducia che uno nutre in sé sulla capacità di ottenere il risultato). Per delegare efficacemente è determinate la capacità di **diagnosticare** la competenza (è in grado di farlo o gli sto chiedendo troppo?) e l'impegno (ci tiene a fare un buon lavoro o lo eseguirà svogliatamente?) di chi viene designato.



Qui sopra sono riassunti i tratti salienti che distinguono le quattro macro categorie. A seconda della tipologia di collaboratore, il comportamento del delegante conviene si adatti alla situazione.

1. Per Hersey e Blanchard in questa categoria rientrano i “principianti entusiasti”. Hanno voglia di fare e si propongono. Con loro la delega va improntata ad uno stile **direttivo**. Devi spiegargli bene passo dopo passo cosa deve fare e sempre passo dopo passo controllare il lavoro svolto.

ESEMPIO: “Questa è una lista dei nostri concorrenti, adesso vai di là e ti metti al computer. Cerca se hanno un sito e stampati le pagine in cui figurano i prezzi dei loro prodotti. Quando hai finito, torna da me che poi ti dico come fare un prospetto nel quale...”

2. In questa seconda fascia figurano collaboratori che non sono ancora del tutto pronti per assumersi particolari responsabilità ma che vorrebbero occasioni per dimostrare di riuscire a cavarsela con qualcosa di più impegnativo del solito tran-tran. Se gliele neghi, perderanno interesse per il lavoro. Se gliele offri, devi sostenere il loro sforzo per raggiungere il risultato con uno stile **supportivo**.

ESEMPIO: “Mi servirebbe un prospetto dei prezzi che praticano i nostri concorrenti su quei tipi di prodotto che anche noi distribuiamo sul mercato. L’ufficio commerciale ne è già informato e ti metterà a disposizione i cataloghi e tutto ciò di cui puoi avere bisogno. Vedi tu come si può articolare il prospetto. Magari predisponi una bozza su cui possiamo confrontarci”

3. Nella terza categoria troviamo collaboratori validi e affidabili, che quello che fanno lo fanno bene ma sono riluttanti ad affrontare questioni o problemi che conoscono poco, persuasi che avrebbero solo da perderci. Qui la delega è efficace se il leader sa usare la **leva motivazionale**.

ESEMPIO: “Se non rivediamo la politica dei prezzi, la concorrenza prima o poi ci fa fuori. Abbiamo bisogno di tenere assolutamente sempre monitorata la situazione e ho pensato a te, perché hai le capacità di analisi e il colpo d’occhio che ci vogliono. Pensa un po’ come si può fare, butta giù un progetto e poi guardiamolo assieme”

4. A coloro che rientrano nel quarto gruppo non occorre dire troppe cose: sanno il fatto loro e vanno lasciati fare, fermo restando l’obbligo di riferire. Qui la delega può essere davvero piena e il controllo può essere esercitato anche solo sui risultati.

ESEMPIO: “Finora mi sono sempre occupato io della rilevazione dei prezzi della concorrenza ma bisogna che cominciamo a farlo in maniera più analitica e sistematica. Ho pensato che è meglio che prenda in mano tutto tu. Hai facoltà di procedere come meglio credi”

Della delega si è detto che è un'arte e perfino che è uno stato d'animo. Talento e predisposizione non mancavano di certo ad Enzo Ferrari quando nel 1973 consegnò la responsabilità della squadra corse ad un giovanotto di 26 anni. Si chiamava Luca Cordero di Montezemolo. Dopo due sole stagioni la scuderia di Maranello vinse il mondiale di Formula Uno. Non succedeva dal 1964.

Nelle pagine precedenti ci siamo sforzati di farti comprendere che la delega è uno strumento di lavoro. L'abbiamo descritta come un processo. Adesso vogliamo aggiungere che devi vederla come un **progetto**. Se la consideri sotto questa luce, ti renderai conto quanto può essere produttivo farne uso anche quando non ti sembra ve ne sia affatto la necessità.

Delega se vuoi essere più efficiente, delega se vuoi far crescere i tuoi collaboratori, delega se vuoi migliorare e sveltire l'organizzazione di cui sei a capo. Delega compiti e delega decisioni. Delega quote di potere alle persone che ti sostengono, ricambiando la fiducia che ripongono in te. Le avrai ancora più accanto nei momenti cruciali.

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

Inizia a delegare! - Guida pratica per applicare la delega

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Giugno 2015

ISBN 978-88-99127-12-1