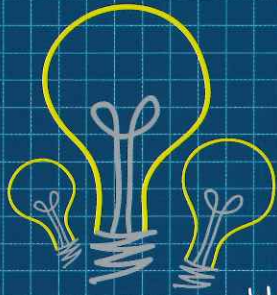


4 Anno 12 - n. 4
Ottobre 2015
Trimestrale
Copia omaggio

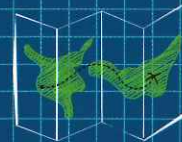
INDAF

magazine

Converting
bRight



Unleash your



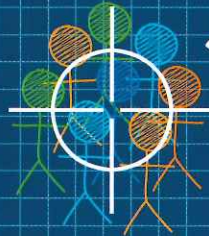
Define your
BUSINESS PLAN



into

BU\$INE\$\$

Identify the
TARGET
audience



Carry out
MARKET
RESEARCH

Investing in the FUTURE
of your company's business

INNOVATION

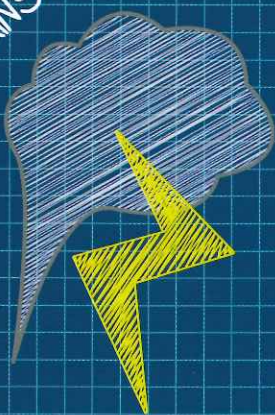
THE QUEST FOR COMPETITIVENESS

45TH IAFEI WORLD CONGRESS
MILANO 14-16 OTTOBRE 2015

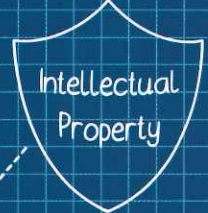
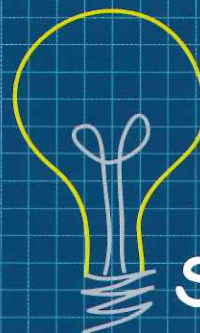
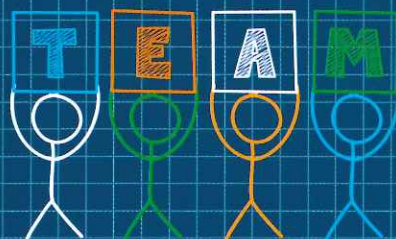
ISSN 2281-468X



BRAINSTORMING



We're a
TEAM ! = Lots of



TM



Don't let yours get away! Patent it NOW!

Delega: crescere e far crescere

«[...] Se faccio da solo faccio prima e meglio», è questa una delle espressioni tipiche che sento spesso pronunciare all'interno delle aziende (l'esempio più classico e granitico è: «*Abbiamo sempre fatto così [...]*»). Ci sono vari modi per ribattere a questa affermazione, ma il concetto sottostante è il medesimo: così facendo – e pensando – non c'è crescita professionale. Lo sviluppo delle proprie competenze manageriali passa anche attraverso l'accrescimento delle capacità di delega.

La delega è uno strumento gestionale molto potente, anche se molti non riescono a percepirne la giusta importanza. È invece una leva efficace per sviluppare la professionalità nostra e dei collaboratori, e per rendere flessibili i ruoli organizzativi. I vantaggi di una delega ben gestita si riflettono quindi sia su chi delega, che riesce a utilizzare meglio il tempo e a dedicarsi con più attenzione alle attività che portano maggior valore, sia sulla persona che riceve la delega, che accresce le proprie competenze. Di conseguenza ne beneficia l'intera organizzazione, che accelera i processi decisionali e diffonde *know-how* al suo interno. È importante imparare a delegare non solo compiti routinari o conosciuti – probabilmente già lo fate quotidianamente – ma anche attività che non sono ancora presidiate al 100% dai collaboratori, poiché è in questo modo che si offre loro l'opportunità di crescita. Questo implica, però, un vostro maggiore impegno iniziale in termini di tempo, di energia da investire, di pianificazione. Ed entrano in gioco anche competenze relative alla consapevolezza di sé («*Non delego perché altrimenti perdo potere*») e la capacità di tolleranza dell'errore («*Non faranno mai le cose come le faccio io*»). Se pretendete che tutti svolgano le attività come le fareste voi è meglio non iniziare nemmeno a delegare, perché il rischio di frustrazione sarebbe molto elevato.

Vi propongo ora un esercizio, ormai immancabile per chi è assiduo lettore di questa rubrica. Prendete un foglio e disegnate 5 cerchi concentrici: ognuno di essi rappresenta una "zona" della delega. Partendo da quella più esterna:

Zona 5 - Si deve delegare. Sono le attività che devono essere svolte dai collaboratori e sulle quali non c'è necessità del vostro coinvolgimento.

Zona 4 - Si dovrebbe delegare. Sono le attività che andrebbero svolte dai collaboratori che hanno le necessarie competenze, con linee guida e informazioni date da voi.

Zona 3 - Si può delegare. Sono le attività che svolgete meglio voi grazie alla vostra esperienza e professionalità, ma che potrebbero essere svolte anche dai vostri collaboratori se adeguatamente seguiti e formati.

Zona 2 - Si dovrebbe fare. Sono le attività che svolgete voi con l'eventuale supporto operativo dei collaboratori.

Zona 1 - Si deve fare. Sono le attività che non possono essere delegate.

Scrivete adesso le attività che svolge la vostra struttura (voi e i collaboratori) e collocatele nelle varie zone. Una volta terminata questa operazione prendete il foglio ed esaminatelo con attenzione. Che considerazioni posso fare? C'è una zona più piena o più vuota di altre? Se la distribuzione delle attività è

abbastanza omogenea ed equilibrata siete sulla buona strada. Se così non fosse, probabilmente avete qualche margine di miglioramento. E come è possibile ottenerlo?

Per arrivare a una delega veramente efficace dovete presidiare in modo corretto tutte le fasi del processo:

- **Cosa delegare:** riprendete il foglio dell'esercizio precedente e valutate i compiti che potrebbero passare da una zona all'altra. Analizzate le attività e pensate a quali potrebbero essere delegate (attività di routine, se ve ne fossero, oppure che implicano l'assunzione di responsabilità e aspetti decisionali da parte dei collaboratori).

- **A chi delegare:** riflettete sulle competenze che possiedono i vostri collaboratori e sulle capacità effettivamente richieste dalle attività che volete delegare. L'errore più comune che si può commettere in questa fase è quello di affidare i compiti più difficili sempre alle stesse persone, con il rischio di sovraccaricarle e di finire col demotivare gli altri.

- **Come delegare:** è il momento del colloquio di delega. È qui che si possono creare i maggiori fraintendimenti. Per evitarli è necessario rendere esplicito il perché della scelta del collaboratore e definire in modo chiaro e specifico gli obiettivi dell'incarico: che cosa ci si aspetta da lui sia in termini di risultati che di *standard* qualitativi e quali sono le tempistiche per raggiungerli. È necessario accertarsi che tutto sia condiviso, accettabile e accettato. Inoltre, si dovranno fornire le informazioni utili per avviare e portare avanti le attività e fissare i necessari momenti di verifica e controllo. Naturalmente, quando la delega riguarda anche la presa di decisioni è necessario creare le condizioni per fare in modo che il delegato abbia l'autorità per eseguire l'incarico. Non è infatti infrequente che ci si aspetti un risultato da un collaboratore frustrato perché sente di avere la responsabilità, ma non il potere decisionale.

- **Quando monitorare l'andamento e verificare i risultati:** durante lo svolgimento delle attività è fondamentale programmare momenti di verifica sullo stato avanzamento lavori per accertare la coerenza con i risultati attesi, fornire supporto e riscontri puntuali e oggettivi. Alla fine dell'intero processo sarà poi interessante esaminare gli obiettivi raggiunti sia in termini di prestazione del collaboratore (cosa ha prodotto), sia a livello di sviluppo delle competenze (in che cosa è migliorato).

Un ulteriore esercizio di allenamento, partendo sempre dal foglio con le "zone", è quello di scrivere il nominativo dei vostri collaboratori accanto alle attività e/o progetti che volete delegare. A questo punto impostate il processo. Vi sarà utile per razionalizzare riflessioni che probabilmente avete già svolto sulla vostra squadra, ma potrebbero anche emergere nuove considerazioni su un'eventuale formazione o affiancamento di cui necessita qualche persona della vostra struttura.

Gestire con efficacia la delega vuol dire avere ben chiaro l'intero processo, ma soprattutto accrescere le proprie capacità organizzative e personali per governarlo con incisività. In questo senso, quindi, lo sviluppo delle vostre competenze passa anche dalla vostra abilità di sviluppare quelle altrui.