

Massimo Antonucci

...e adesso delega!

Guida pratica per promuovere,
gestire e consolidare la delega aziendale

Con test di autovalutazione



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Antonucci

...e adesso delega!

Guida pratica per promuovere,
gestire e consolidare la delega aziendale

Con test di autovalutazione

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Alle mie Giulia e Alessandra

Indice

Introduzione	pag.	9
1. I benefici della delega	»	11
1. Un'organizzazione più funzionale	»	11
2. Una spinta motivazionale	»	12
3. Sviluppo del team e delle performance aziendali	»	14
4. Ampliamento del <i>know how</i> aziendale	»	16
5. Un passaggio di consegne più agevole	»	18
2. Le resistenze alla delega	»	21
1. Le resistenze del delegante	»	21
2. Le resistenze del delegato	»	25
3. Le resistenze derivanti dagli avvenimenti	»	30
4. I campanelli d'allarme	»	33
3. Avviare la delega	»	41
1. Dalla persona all'impresa	»	41
2. Prima di delegare	»	50
3. Quando delegare	»	62
4. Cosa delegare	»	70
5. A chi delegare	»	93

4. Comunicare la delega	pag. 105
1. Il colloquio con il delegato	» 105
2. Il coinvolgimento degli attori della delega	» 109
3. L'affiancamento e la prova	» 111
4. La formalizzazione	» 114
5. Sostenere e rinforzare la delega	» 121
1. La variabile tempo	» 121
2. Il monitoraggio diretto	» 123
3. Il monitoraggio diffuso	» 127
4. Una crescita generalizzata	» 128
Appendice	
Autovalutazione delle capacità di delega	» 131

Introduzione

Il testo si rivolge agli imprenditori e ai manager che affrontano quotidianamente nuove sfide derivanti dai continui cambiamenti che il mercato impone. La gestione del dinamismo aziendale richiede nuove competenze e nuovi strumenti di lavoro, che raramente vengono acquisiti a causa della gestione della quotidianità e della mancanza di tempo. La stessa consapevolezza di queste nuove esigenze viene spesso annebbiata dalle impellenze gestionali. Le conseguenze di tutto ciò si traducono nella creazione di un divario tra quello che il mercato richiede e quello che l'impresa offre. Manager e imprenditori necessitano dunque di più tempo. Tempo per riflettere sulle strategie che si stanno attuando, tempo per ascoltare colleghi e clienti, tempo per accrescere le proprie competenze. Un modo per ricavare più tempo è rappresentato proprio dal corretto utilizzo della delega aziendale, che rappresenta, inoltre, un ottimo strumento nelle mani di chi desidera far crescere il proprio team e sviluppare le proprie competenze. Attraverso la delega è possibile liberare spazio mentale da dedicare alle principali azioni del *management*: fornire strategie, coordinare le attività e allocare le giuste risorse. Il tempo liberato grazie alla delega servirà a garantire maggiore lucidità decisionale e un ampliamento della percezione dei fenomeni aziendali. Attraverso la delega sarà possibile ottimizzare le risorse e avviare un sano processo di diffusione e ampliamento del patrimonio delle conoscenze aziendali. Ma il processo della delega è un fenomeno complesso, ricco di variabili che spesso vincolano o scoraggiano i tentativi di applicarla. ...e adesso delega! nasce proprio con l'obiettivo di chiarire il funzionamento delle varia-

bili in gioco nella delega e consentire di applicarla rendendola funzionale alle esigenze aziendali.

Il testo propone un modello per gestire la delega in maniera proficua, partendo dall'evidenziare i benefici che si ottengono nell'avviare una delega efficace (primo capitolo).

Segue una descrizione delle principali resistenze che possono ostacolare la delega, cioè quelle derivanti dall'imprenditore, dai suoi collaboratori e dagli eventi esterni (secondo capitolo).

All'interno del terzo capitolo viene descritto il modello innovativo che il testo propone per gestire la delega. Il nuovo modello parte dallo sradicare il processo di personalizzazione dell'impresa, che molto spesso imprenditori e manager inconsapevolmente attuano. Seguono le altre fasi del modello, che suggeriscono cosa fare prima di delegare, quando applicare la delega e infine cosa e a chi delegare.

Il quarto capitolo accompagna il lettore nella gestione del delicato momento della comunicazione della delega, che si conclude nella formalizzazione dell'accordo delegante-delegato.

L'ultimo capitolo chiude il cerchio del processo della delega affrontando i temi del monitoraggio e del supporto che vanno garantiti al delegato una volta avviata la delega. Lungo tutto il percorso del testo, il lettore potrà applicare concretamente il modello *e adesso delega!* attraverso l'utilizzo di esercitazioni, tabelle e approfondimenti presenti nei diversi capitoli, che aiuteranno anche a metabolizzare le strategie proposte.

Infine, in appendice, il lettore potrà eseguire il test di autovalutazione sulle proprie capacità di delega, così da arricchire la consapevolezza dell'attuale approccio alla delega.

Buona lettura e buone riflessioni!

1. Un'organizzazione più funzionale

Per poter essere fluida e snella, l'impresa deve saper ottimizzare le proprie risorse disponendole in maniera funzionale alle esigenze del mercato. In questo processo di ottimizzazione devono sempre coesistere l'attenzione verso l'evoluzione tecnologica e lo sviluppo delle potenzialità e delle competenze del personale. È su quest'ultima componente che il processo di delega può intervenire. Infatti, l'assenza di delega può rappresentare una minaccia all'organizzazione dell'impresa, anche quella di piccole dimensioni. L'applicazione della delega incontra diverse resistenze e criticità da parte di imprenditori e manager, e questo limita in maniera significativa il loro operato. Spesso non si tratta di un comportamento volontario, ma di una sottovalutazione dello strumento della delega e di una scarsa consapevolezza dei benefici che ne potrebbero derivare applicandola. Quello che generalmente percepiscono e subiscono gli imprenditori e i manager sono i sintomi dell'assenza della delega, come, per esempio, la carenza di tempo per pianificare nuove attività, la proroga di decisioni importanti e strategiche, la gestione impellente delle urgenze e il protrarsi del lavoro anche a casa e in vacanza. La delega, se efficacemente gestita, consente di ottenere notevoli vantaggi sia a chi la attribuisce sia a chi la acquisisce. Il delegante avrà più tempo per occuparsi di compiti e attività cruciali più congruenti con il suo ruolo e, grazie allo strumento della delega, avrà la possibilità di mettere alla prova i suoi collaboratori creando opportunità

di sviluppo e di crescita professionale. Assegnare una delega equivale implicitamente al riconoscimento della validità professionale del delegato. Questa dichiarazione implicita avvia un sano processo di *empowerment lavorativo*; ciò consentirà di innescare un meccanismo che porterà plausibilmente all'incremento continuo delle competenze e delle autonomie del delegato e di tutti gli attori coinvolti nella delega, con un conseguente ampliamento delle potenzialità di sviluppo dell'impresa. La prolungata attuazione di questi processi consentirà di raggiungere alti livelli di autonomia decisionale e una sempre più adeguata consapevolezza dei processi aziendali.

Empowerment lavorativo

Indica un processo di crescita sia dell'individuo sia del gruppo di lavoro, basato sull'incremento della propria stima, dell'autoefficacia percepita e dell'autodeterminazione. Grazie a questo processo emergono risorse inespresse, che portano l'individuo e il gruppo di lavoro ad appropriarsi consapevolmente del proprio potenziale. Questo processo porta a un rovesciamento della percezione dei propri limiti in vista del raggiungimento di risultati sempre superiori alle proprie aspettative. Si attiva così un percorso inarrestabile di crescita dell'individuo e del gruppo, che amplia i confini delle relative potenzialità di sviluppo dell'impresa.

Ne consegue un'ottimizzazione dei costi e dei tempi aziendali: la delega di funzioni in altri territori, per esempio, consentirà di ridurre i costi e i tempi legati agli spostamenti e alle trasferte. La corretta applicazione dello strumento della delega consentirà soprattutto di allocare le persone giuste nelle posizioni giuste. In questo modo l'organizzazione aziendale diventerà più funzionale.

2. Una spinta motivazionale

Se ben gestita e accolta, la delega impatta positivamente sulla motivazione del delegato, che trasferirà questa energia positiva sull'azienda. Se poi la delega si traduce nel riconoscimento di una capacità lavorativa che è cresciuta nel tempo, la motivazione a fare

sempre meglio sarà garantita grazie all'incremento dell'impegno che il delegato sarà disposto a impiegare nel nuovo incarico. Gli effetti positivi appena descritti non si limitano al delegato, ma si diffondono agli altri collaboratori dell'impresa, che percepiscono in maniera tangibile ed evidente il riconoscimento dei meriti e degli sforzi impiegati. Un buon livello motivazionale garantisce anche elevati livelli di *hardness lavorativo*, cioè la capacità di far fronte agli eventi più critici, che sono spesso causa di stress correlato al lavoro. Un ulteriore effetto positivo è rappresentato dalla maggiore consapevolezza, da parte dei collaboratori, di poter determinare gli eventi piuttosto che subirli. Questo porta a diminuire le resistenze di fronte ai cambiamenti aziendali e a percepirli come opportunità di crescita piuttosto che minacce ai propri equilibri lavorativi e alla propria area di comfort. La delega diventa dunque un vero e proprio strumento di *empowerment lavorativo*, attraverso il quale si migliorano la pianificazione, l'organizzazione e la distribuzione dei carichi di lavoro all'interno dei team. Allo stesso tempo si testano quotidianamente le capacità e le competenze dei collaboratori, con la conseguente accelerazione dei processi di sviluppo delle capacità professionali. L'attivazione del processo di *empowerment lavorativo* innesca due virtuosismi aziendali solitamente difficili da sviluppare e molto preziosi: la capacità di *problem solving* e l'orientamento al cliente. Il *problem solving* è la capacità di identificare e analizzare i problemi e scegliere le soluzioni più appropriate, fino alla valutazione dei risultati ottenuti. Un buon livello di *empowerment* consente di attivare un maggiore coinvolgimento emotivo legato alle attività lavorative, con conseguente propensione dei collaboratori a utilizzare nuove energie mentali per trovare soluzioni più performanti ed efficienti. Si sviluppa, in questo modo, un pensiero più autonomo, che consente di gestire eventi aziendali che possono andare oltre la routine. Per quanto riguarda invece l'orientamento alla clientela, il processo di *empowerment* consente potenzialmente di ampliare la consapevolezza delle reali esigenze dei clienti. Succede così che si anticipino alcune richieste dei clienti, che superano le esigenze attuali, si migliori la qualità del lavoro in modo da diminuire l'insorgenza di problemi, si riducano o addirittura si eliminino le problematiche lavorative interne all'azienda (per esempio litigi e conflittualità) che influiscono

negativamente sull'esperienza della clientela e, infine, si identifichino in modo proattivo le esigenze di tutti i colleghi grazie a un flusso delle informazioni aziendali più fluido.

Grazie alla delega, gli imprenditori e i manager non saranno più soli nei momenti decisionali e avranno la possibilità di ampliare la loro percezione degli eventi aziendali e del mondo circostante.

3. Sviluppo del team e delle performance aziendali

L'attivazione di un adeguato processo di delega potrebbe sollecitare fenomeni di *management* diffuso, che consistono nella distribuzione del potere decisionale e della relativa autorità all'interno dell'azienda. Il *management* diffuso si concretizza nella creazione di diversi livelli di *management*. Per esempio, la crescita di un team di progettazione consentirà di avviare la crescita del livello successivo, il team che dovrà implementare il progetto, incrementando in questo modo i margini di sviluppo potenziale dell'impresa. Si creerà così un contesto lavorativo in cui i dipendenti verranno incoraggiati a prendere iniziative e decisioni e a osare nel proporre nuovi metodi e nuove strategie, uscendo dai classici schemi. Gli eventuali insuccessi non dovranno essere penalizzati ma potranno rappresentare, addirittura, dei casi di studio per comprendere come migliorare le performance. D'altronde *chi non lavora non sbaglia mai!*

La condivisione delle diverse performance (quelle di successo e quelle con risultati più critici) consentirà di sviluppare una cultura aziendale orientata all'azione piuttosto che alla prudenza. Se ne ricaverà un maggior coinvolgimento aziendale; ciò consentirà una più chiara visione d'insieme dell'organizzazione, attraverso un accesso a informazioni strategiche che solitamente riguardano solo gli alti livelli del *management*. La maggiore sinergia organizzativa renderà più chiari i processi aziendali, che potranno diventare addirittura impliciti, perché il maggior flusso delle informazioni consentirà di vivere la sensazione di sapere con esattezza cosa deve essere fatto e la relativa operatività. La valorizzazione delle competenze e il maggior accesso alle informazioni avvieranno diversi benefici:

- un'organizzazione più veloce, agile, adattabile e flessibile;
- i collaboratori si auto-organizzeranno e realizzeranno i compiti assegnati con maggiore consapevolezza e autonomia;
- una maggiore collaborazione a tutti i livelli aziendali perché i benefici saranno più tangibili e immediati;
- le relazioni interpersonali saranno più gratificanti e le persone si sentiranno più responsabili l'una verso l'altra, perché l'azienda funzionerà come un organismo dove i singoli organi vivono e lavorano grazie al contributo reciproco.

Il collaboratore che riceve una delega in maniera adeguata, grazie all'implicito riconoscimento delle sue competenze, si sentirà sempre più motivato ad accrescere le sue performance. Questo avverrà in maniera molto spontanea, perché il grado di coinvolgimento nelle attività lavorative consentirà al collaboratore di utilizzare strategie e contenuti sempre più performanti. Non si tratta solo di un aumento del tempo dedicato al lavoro, ma di una vera e propria dedizione al miglioramento. Anzi, un processo che tendenzialmente migliora diventa un processo al quale si potrà dedicare meno tempo, perché appunto più efficiente. Il tempo risparmiato potrà essere dedicato alla ricerca di nuove strategie e nuove informazioni utili a rendere perpetuo il processo di miglioramento inserendo, per esempio, esperienze di *Business Process Automation* (BPA). Si crea in questo modo un sistema che apprende continuamente e che di conseguenza affronta il cambiamento in maniera proattiva, senza subirlo. La crescita delle performance si tradurrà in un cambiamento delle strategie più aderenti alle reali esigenze della clientela e dell'intero mercato di riferimento. Ecco come l'ingrediente della delega può creare la differenza all'interno di un mercato in continuo divenire, sempre più esigente e che richiede maggiori specializzazioni di prodotto e di servizio.

Business Process Automation (BPA)

Indica un processo di automatizzazione di alcune attività lavorative ripetitive, al fine di incrementare la produttività dei collaboratori e ottimizzare la risorsa tempo. Attraverso il BPA si standardizzano alcune operazioni che si ripetono quotidianamente, rendendo più sicuro l'intero processo lavorativo e riducendo, almeno in queste fasi, il numero di errori. L'utilizzo della tecnologia è chiaramente un prerequisito. Il BPA può essere applicato a ogni fase del processo produttivo aziendale, come per esempio le attività di backup dei dati, la gestione dei documenti e l'automazione degli avvisi e delle notifiche. Il BPA può recare benefici alla comunicazione interna aziendale, rafforzare la responsabilità dei collaboratori e rendere più chiari i compiti. Consente inoltre di creare una memoria storica aziendale utile ad azioni di monitoraggio e controllo, nonché di valorizzazione del *know how* aziendale.

4. Ampliamento del *know how* aziendale

I benefici di un buon processo di delega consentono di creare una vera e propria intelligenza collettiva aziendale e un arricchimento del patrimonio di conoscenze, con un conseguente incremento della consapevolezza di tutto quello che ruota intorno all'azienda. L'intelligenza collettiva aziendale si concretizza in un processo in cui gruppi di persone mettono in comune il proprio sapere, le informazioni e le competenze di cui dispongono, per contribuire alla soluzione di problemi comuni. Si crea in questo modo un agire coordinato e consapevole all'interno dell'azienda grazie al sinergico e accessibile flusso delle informazioni. L'intelligenza collettiva aziendale emerge solo quando c'è un equilibrio tra l'assegnazione dei compiti, la tecnologia (che ha il compito di rendere visibili le informazioni), il *management* e la condivisione degli obiettivi. Solo in questo modo si crea un pensiero comune, arricchito da diverse prospettive, che ottimizza e valorizza le sue risorse per rispondere alle reali esigenze del proprio mercato e di quello che potenzialmente nasce grazie alla percezione dei nuovi stimoli e delle nuove prospettive che ne scaturiranno. L'intelligenza collettiva aziendale crea un patrimonio di conoscenze che risolvono

le questioni critiche dell'adattamento e della sopravvivenza aziendale di fronte a cambiamenti ambientali sempre più discontinui e imprevedibili. La gestione della conoscenza che se ne ricava (*knowledge management*) risulta una componente essenziale nel processo di delega.

Knowledge management

Indica l'utilizzo del patrimonio di conoscenze aziendali finalizzato al miglioramento delle performance e all'acquisizione o mantenimento del vantaggio competitivo. Il *knowledge management* rappresenta, inoltre, un mezzo per agevolare i processi di innovazione aziendale. La gestione della conoscenza viene utilizzata come un *cespite* strategico per l'azienda, da arricchire attraverso un incoraggiamento alla condivisione. La conoscenza viene dunque concepita come un bene illimitato e un vero e proprio *asset* aziendale, che necessita però di una gestione ottimale perché appunto possa diventare tale. La componente tecnologica (software) rappresenta oggi il principale mezzo per gestire e rendere fruibile questo patrimonio aziendale.

La condivisione del patrimonio di conoscenze aziendali, o più semplicemente delle informazioni strategiche, come si vedrà più avanti rappresenta una fase preliminare del processo di delega. Piccole crepe in questa fase possono minacciare l'intero processo. Dunque la presa di coscienza dei meccanismi di comando del *management* deve essere rivista nella logica della condivisione. Il leader non dovrà avere solo una visione chiara del percorso da seguire e degli strumenti da adottare, ma dovrà anche possedere una profonda empatia che gli permetta di motivare e stimolare i suoi collaboratori. Gli verrà inoltre richiesta la capacità di essere flessibile nella realizzazione della sua *vision* aziendale e di saper affrontare con equilibrio eventuali sfide nel suo percorso di realizzazione. Manager e imprenditori diventeranno dei veri e propri *coaches* che alleneranno i loro collaboratori nell'ottica di una leadership diffusa.

5. Un passaggio di consegne più agevole

Il passaggio generazionale viene solitamente considerato come l'argomento chiave quando si parla della delega. L'obiettivo di questo testo però vuole andare oltre questa delicata fase aziendale e diffondere l'importanza del processo della delega come strumento indispensabile per il *management*. Molto spesso il ciclo di vita delle imprese è strettamente legato alla figura dell'imprenditore. Questo fenomeno rappresenta un forte limite, che si accentua ancora di più nelle aziende di piccole dimensioni, dove la centralità della figura imprenditoriale rappresenta uno dei principali ostacoli alla promozione della delega. È ormai un'opinione diffusa che il passaggio di consegne debba essere attentamente preparato in ogni suo dettaglio, anche se spesso viene percepito come un processo naturale e di conseguenza automatico, soprattutto quando si realizza all'interno di un contesto familiare. È proprio in questi contesti che si verifica il maggior numero di insuccessi. La mancanza di una pianificazione del passaggio generazionale può infatti generare la demolizione del valore di un'azienda a causa, per esempio, di un elevato grado di conflittualità e dell'assenza di una chiara attribuzione di ruoli da ricoprire. Se aumenta il livello dei conflitti interpersonali, se si pone molta attenzione ai profitti immediati piuttosto che alla pianificazione di medio-lungo periodo, e se mancano stimoli per la nuova rotta che l'azienda dovrà seguire, allora si è quasi certamente di fronte a una crisi di continuità. Insomma, sopravvivere a questa crisi risulta difficile, ma non impossibile. Occorre, in primo luogo, pianificare con dovuto anticipo il momento del passaggio. La prima mossa spetterà ovviamente al titolare dell'azienda, che non deve rimandare all'infinito l'elaborazione di quella strategia che, per essere vincente, dovrà realizzarsi all'interno di un ampio arco di tempo. Serve, infatti, del tempo per formare il successore, per farlo inserire eventualmente nell'azienda (se viene da fuori), per metterlo alla prova sul campo in maniera graduale e per consentirgli l'assunzione del giusto livello di responsabilità fino al passaggio ufficiale di consegne, altrimenti la successione potrebbe rivelarsi traumatica: potrebbe generare conflitti con altri manager (laddove ne esistano) e dipendenti, destabilizzare i rapporti con gli eventuali *stakeholders* (soci, finan-

ziatori, fornitori) o addirittura allontanare la clientela e lasciare vuoti organizzativi e amministrativi, viste anche le difficoltà burocratiche e i numerosi adempimenti che il passaggio comporta. Per elaborare e gestire il passaggio di consegne può essere utile avvalersi di consulenti esterni specializzati, che possano supportare la gestione di eventuali dinamiche relazionali e conflittuali. Da un lato, infatti, ci sono le conseguenze emotive dell'uscita dall'impresa del titolare, la cui vita si è identificata completamente con l'azienda; dall'altro c'è il delegato, il futuro successore, che vive il peso del nuovo incarico e che spesso non viene considerato all'altezza della posizione che si sta accingendo a ricoprire. In sintesi, questo primo capitolo avvia a diverse riflessioni:

- l'imprenditore e il manager devono uscire dal ruolo ego-centrato e avviare uno stile comportamentale da *coach*, che gli consenta di trasferire tutte le competenze e le conoscenze necessarie al buon sviluppo della delega;
- il processo di delega deve necessariamente inserirsi in un clima aziendale aperto e collaborativo, al fine di supportare la crescita e lo sviluppo personale assieme alle responsabilità delle persone;
- la delega è un processo verticale e orizzontale insieme. È necessario pianificare il coinvolgimento delle persone coinvolte sia direttamente (per esempio la stessa unità di *line*) sia indirettamente (per esempio le unità di staff). Solo in questo modo si diffonderà il benessere organizzativo che nascerà dalla buona gestione della delega aziendale.