

LA DELEGA NELLA P.M.I.

Dr. Ing. Piero Dettin
Presidente Comitato Risorse Umane e Qualità del Lavoro AICQ

La diffusione della delega è ancora
scarsa nella P.M.I.

Delega è il trasferimento di decisioni, non di realizzazione di un'attività.

E' quindi un **“decentramento”**
decisionale a personale che ha
conoscenza dei processi e degli
standard di esecuzione.

Non è un trasferimento di ordini o compiti.

In entrambe i casi (delega o ordine) sono definiti gli obiettivi da raggiungere.

Nel caso della **delega** è lasciata in fase di esecuzione un'**ampia discrezionalità** che è ridotta o nulla nel caso di un ordine.

I destinatari della delega sono sollecitati a saper **prendere decisioni efficaci nei tempi richiesti.**

I principali vantaggi di un corretto utilizzo della delega sono legati alla **crescita professionale del personale e al miglioramento della sua performance**

e quindi alla riduzione della
resistenza al cambiamento
dell'intero ambiente lavorativo.

Il corretto utilizzo della delega è vantaggioso sia per il delegante che per il delegato, rafforzando la **continuità in azienda.**

Consente il passaggio dal **controllo dei comportamenti** al più affidabile e motivato **controllo dei risultati.**

Al delegante libera tempo ed energie per affrontare **decisioni più importanti** e permette una **valutazione sul campo dei collaboratori.**

Per il delegato è strumento di forte motivazione favorendo la **crescita nella professione e nella gerarchia delle proprie responsabilità.**

A fronte di tanti vantaggi perché la delega non trova adeguata diffusione?

PRINCIPALI MOTIVAZIONI DELLA RESISTENZA A DELEGARE

“non delego i lavori che io so far meglio degli altri”

“ho un minor controllo dell’azienda, del reparto, dell’ufficio ecc.”

“affido ad altri un mio compito, ma comunque mantengo la responsabilità del risultato”

“perdo tempo in spiegazioni”

“riduco il mio contatto diretto con i problemi gestionali”

“delegando, la gestione si complica anziché semplificarsi”

“far crescere i collaboratori significa rischiare di perderli a favore della concorrenza”

“le capacità dei miei dipendenti non sono adeguate”

“sono costretto a cedere informazioni riservate, che non devono andare alla concorrenza”

“chi ha difficoltà nell’espletare il compito a lui delegato mi disturba: quando non se la cavano tornano da me, che sto facendo altro!”

I motivi addotti sono chiaramente connessi ad un **alto grado di accentramento decisionale.**

Per introdurre in azienda una gestione adeguata della delega può essere utile definire e seguire un **“piano di delega”**.

Esempio di piano di delega:

Definizione di obiettivi e risultati

Scelta del responsabile

Comunicazione della delega

Condivisione di obiettivi e risultati

Definizione delle risorse disponibili

Definizione del programma

Verifica della comprensione del mandato

Svolgimento del programma

Variazione al programma

Verifica dei risultati

Frequenti errori riscontrati nella pratica sono:

Obiettivi inadeguati rispetto alle competenze del destinatario della delega

Verifica carente della comprensione del mandato

Risorse inadeguate per svolgere il mandato

Controllo insufficiente “in itinere”

Priorità ai lavori facili

Mancata verifica dei risultati

Un tipico ostacolo alla diffusione della delega nella piccola e grande industria è il “**manager eroico**”.

Accentratore e incapace di delegare,
si sente il vero e unico responsabile
dei risultati del gruppo.

E' convinto che un manager deve essere:

Informato su tutto

Capace di risolvere ogni problema

Responsabile unico del lavoro del gruppo

Superiore ai collaboratori nell'esperienza tecnica

Concentra le informazioni e le distribuisce in base alla competenza.

Non ha la visione corretta del lavoro di gruppo e dei relativi vantaggi.

Soffoca la motivazione dei propri collaboratori.

Perché delegare

Delega efficacemente per rinforzare la performance tua e del tuo gruppo.

Usa la delega anche come un mezzo per formare e giudicare i dipendenti.

Rinuncia a delegare lavori perché tu li fai meglio: è cattivo management. Evitalo.

Se la delega non va

Chiediti “*dove sto sbagliando?*”

Fai un piano di emergenza.

Scegli soluzioni, non punizioni: aiuta i delegati, ma sostituisci i delegati che fanno e ripetono grossi errori.

Se non puoi fissare un meeting con poche settimane di anticipo, non deleghi abbastanza.

Cerca di renderti conto degli argomenti che non puoi delegare (es. promozioni, salari, strategie).

Se spesso dici “*non ho tempo*”,
non sei organizzato.
Non deleghi abbastanza!

Per favorire la delega

Considera che ogni processo può essere migliorato e convincine i collaboratori.

Incoraggia una cultura che riconosca i successi e eviti critiche per gli insuccessi.

Dai supporto e appoggio ai delegati, in particolare garantisci il tuo aiuto in caso di necessità.

Anticipa i rischi al delegato.

Chiedi nuove idee nelle riunioni
sull'andamento del compito assegnato.

Non interferire su un lavoro delegato.

Riconosci il merito di una buona
prestazione.

Prevedi la performance che hai delegato
come minimo pari al tuo standard.

Non accettare livelli inferiori.

Coltiva e struttura i talenti per le deleghe
di emergenza.

Non dare consigli se “se la cavano da soli”.

Delega solo chi è abbastanza onesto da dirti quando non è d'accordo con te.

Non dare priorità ai lavori facili rispetto a quelli difficili.

Errori tipici nelle varie fasi del processo di delega

(da Marina Puricelli)

Fase: Definizione degli obiettivi

Errore: Obiettivi poco chiari e/o
non condivisi

Fase: Selezione del delegato

Errore: Scelta del miglior
esecutore

Fase: Spiegazione degli obiettivi e condivisione dei risultati

Errore: Obiettivi vaghi e/o imposti
Mancata verifica della comprensione del mandato

Fase: Trasferimento delle
informazioni

Errore: Informazione carente o
parziale

Fase: Definizione delle
risorse
disponibili

Errore: Definizione incompleta

Fase: Verifica del piano

Errore: Mancata o superficiale
verifica

Fase: Modifiche al piano in corso d'opera

Errore: Modifiche parziali o assenti

Fase: Valutazione dei risultati

Errore: Carente controllo e
analisi degli scostamenti

In pratica l'estendersi della delega in azienda è spesso abbinato a un processo di crescita dimensionale e soprattutto a un processo di crescita manageriale.

Il top management deve saper dosare i tempi di introduzione, senza pretendere che ciò che non è avvenuto in anni si realizzi in settimane.

Ma il processo di delega deve essere sviluppato!

Bibliografia:

- A. Pamploni Scarpa e Maria Gisella Conca “*Leadership imprenditoriale e cambiamento*”, Consorzio Qualità, Assolombarda, Camera di Commercio di Milano, 2006
- C. Sansavini “*Leadership e gestione del cambiamento*” Edizioni Alpha Test, Milano, 2006
- Marina Puricelli “*L'imprenditore e i suoi collaboratori*” Cartolibraria Tiberina, Città di Castello, Perugia, 2004
- Ulderico Capucci “*Business, Strategia, Competenze*” Guerini e Associati, Consorzio Artigiano L.V.G. Arzate (VA), 2005
- Blanchard, Kennet, Zigarmi “*La leadership e l'One Minute Manager*” Sperling & Kupfer, Milano, 2003
- F. Azzariti, M. Bassini, C. Novello “*Ma che freddo fa*”, Franco Angeli, Milano, 2009
- R.Heller “*How to delegate*”, DK, Publishing INC., New York 2010