

PAOLO A. RUGGERI

IMPARA A DELEGARE IN 1 ORA

Copyright © 2016 ENGAGE Srl

TUTTI I DIRITTI RISERVATI



Ho partecipato a una edizione speciale della Business School MBS di Open Source Management (www.opensourcemanagement.it) dove diversi relatori hanno condiviso le loro azioni vincenti in questa importante attività.

Ho trovato gli interventi davvero utili e ho deciso di inserire le informazioni che hanno condiviso in questo compendio dei loro e dei miei interventi.

Un caloroso ringraziamento va a Riccardo Iovino, titolare di Ediliziacrobatica e a Daniele Beretta, titolare di Clinica del Sorriso, in quanto, senza le informazioni che hanno condiviso, non sarei stato in grado di preparare questo piccolo ma prezioso manuale.

INTRODUZIONE ALLA DELEGA



Quasi tutte le funzioni in una piccola e media impresa, fatta eccezione per le funzioni classiche che, ferme restando alcune piccole differenze, tendono ad essere identiche da azienda a azienda (per es. l'amministrazione, il magazzino, ecc.) possono essere paragonate a dei "rompicapo": al fine di riuscire a far crescere la sua impresa, l'imprenditore le deve affrontare e "decodificare" o risolvere nel senso che deve riuscire ad eseguirle in modo che portino dei buoni risultati all'azienda.

Egli deve, per esempio, riuscire a vendere i prodotti o servizi della sua azienda e questo non si limita a gestire una trattativa per farla andare in porto ma include anche la risoluzione di decine di piccoli problemi:

- Dove trovo i clienti potenziali per la mia azienda?
- Come faccio ad entrare in contatto con loro?
- Come faccio a trasferire e a far comprendere il valore del mio prodotto o servizio?
- Come faccio a superare le obiezioni che mi faranno i clienti o i clienti potenziali?
- Come faccio a essere sicuro che mi pagheranno?

Generalmente l'imprenditore della PMI affronta personalmente questi tipi di problemi e, una volta che li abbia risolti, è in grado di delegare, cioè di avviare al lavoro qualcun altro che possa occuparsi di quella funzione. In questo modo egli può dedicarsi alla gestione di altri "rompicapi" più complessi che, una volta risolti, faranno crescere ulteriormente l'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 egli trova qualcun'altro, uno specialista, che risolva per lui questi problemi. Questa seconda opzione generalmente richiede che la PMI assuma una persona di un certo valore che possa portare una conoscenza che l'azienda in questo momento non ha. Si tratta quindi di un'opzione un po' più costosa e che richiede anche le competenze per riconoscere in fase di colloquio l'effettiva produttività di un candidato ed evitare quindi di prendere un "bidone" che è stato espulso da un'azienda più grande pagandolo per di più anche un bel po' di quattrini).

Qualunque sia la strada che decida di percorrere (occuparsi personalmente delle funzioni o trovare qualcuno che se ne occupi) l'imprenditore deve puntare a risolvere e poi delegare i "rompicapo" della sua azienda per dedicarsi a risolvere i prossimi problemi così da riuscire a far crescere o a rendere più redditizia la sua azienda.

Se analizzato da questo punto di vista possiamo vedere l'imprenditore come colui che prende un problema difficile e lo risolve sviluppando una tecnologia o una tecnica che lo rende risolvibile anche a persone di qualità medio bassa. La vera forza di Mc Donald è stata il fatto che non ha bisogno di chef esperti per cucinare nei suoi ristoranti: dopo una settimana di formazione anche uno studente universitario che non fosse mai stato ai fornelli è in grado di sfornare degli hamburger di buona qualità.

Allo stesso modo l'abilità di alcune altre aziende è stata quella di aver reso la vendita dei propri prodotti e servizi così semplice che anche un venditore alle prime armi sarebbe stato in grado di effettuarle.

Invece nel caso in cui nella tua azienda solo Superman fosse in grado di ottenere dei risultati sapresti che il lavoro dell'imprenditore ancora non è stato fatto: egli dovrebbe, infatti, sviluppare la tecnologia per rendere il lavoro della sua azienda eseguibile da esseri umani dotati di medie capacità.

SUCCESSO



Il successo in ambito professionale si potrebbe definire come “Avere più clienti di quelli che sei in grado di servire”.

Quando ancora non hai raggiunto una tale condizione se anche tu non fossi un esperto della delega, le cose potrebbero comunque continuare a funzionare. Certo, non delegando la tua attività rimarrà piccola e rachitica ma, come abbiamo detto, la cosa potrebbe anche non essere un grande problema.

Quando invece stai raggiungendo il successo perché hai lavorato bene e inizi a trovarti con più richieste di quelle che sei in grado di gestire, allora non hai scelta: devi per forza farti aiutare. È lì che hai bisogno di imparare a delegare.

DEFINIZIONE DI DELEGA



Delegare: autorizzare qualcuno ad agire al proprio posto.

Proviene dal latino "de-" che indica distanziarsi da, sciogliere e "-legare" legare, quindi letteralmente sciogliere da un legaccio.

Dunque, quando deleghiamo "sleghiamo" una persona che non può agire e, per quel che riguarda una determinata area, la autorizziamo ad agire al nostro posto.

CHE COSA DELEGARE E CHE COSA NON DELEGARE



Una volta che abbiamo capito di essere arrivati al punto in cui dovremmo delegare, dobbiamo sapere che esistono attività facili da delegare così come attività che delegare è un po' più complicato.

Ma ci sono anche attività che dovresti delegare tassativamente così come attività CHE NON DOVRESTI passare a qualcun altro.

Non puoi delegare, per esempio, la cura della tua persona, gli affetti e la tua vita personale, così come i tuoi obiettivi e i tuoi sogni. Anzi, potremmo benissimo affermare che, nel momento in cui ti ritrovassi a non avere tempo per tali attività, sarebbe proprio quello l'indicatore che c'è qualcosa che non va nel tuo sistema di delega.

Vediamo dunque che cosa possiamo e non possiamo delegare:

- **Produzione e Amministrazione dell'azienda** → delegare al 100%
- **Attività commerciali, interne e di supporto** → delegare al 50%
- **Attività strategiche** → non delegare

ATTIVITÀ DA DELEGARE AL 100%

Devi delegare tutta la Produzione e l'erogazione dei servizi. Se ci pensi un attimo, quando vai a farti visitare da uno dei grandi "baroni" della medicina, spesso è il suo staff che si occupa di tutto. In alcuni casi nemmeno lo incontri ma hai a che fare con uno dei suoi assistenti. La sua fama e i rigorosi standard di qualità che ha costruito nel tempo si occupano di tutto il lavoro.

Dovrebbe funzionare allo stesso modo anche nella tua di azienda: devi costruire un sistema efficace e rigoroso che sia in grado di prendersi cura dei clienti.

In molti settori, come per esempio nel settore medico o della cura alla persona, l'incapacità di delegare la produzione rappresenta il principale limite alla crescita dell'attività.

Di quale attività dovresti invece occuparti all'interno del sistema produzione? Di alcune riunioni di programmazione, di riunioni decisionali e strategiche e delle relazioni umane che potrebbero includere, anche, la relazione occasionale con qualche cliente strategico.

ATTIVITÀ DA DELEGARE AL 50%

Dovresti delegare l'intera attività Amministrativa fatta eccezione, ancora una volta, per le relazioni umane e le decisioni di tipo finanziario o fiscale che, però, come vedremo tra un attimo, rientrano negli aspetti strategici.

Dovresti delegare l'attività Commerciale con alcune eccezioni: ancora una volta le riunioni importanti, le relazioni umane, il rapporto umano diretto con i principali player del commerciale (che vengono sì gestiti da un eventuale Direttore Vendite ma con i quali anche tu, occasionalmente, mantieni una relazione anche se più umana – come stai, come vanno le cose, ti stiamo aiutando a realizzare i tuoi obiettivi, c'è qualcosa nella quale potresti aiutarti – che operativa e di gestione) o, nel caso di aziende più piccole, il rapporto con alcuni clienti di grandi dimensioni.

Per quel che riguarda il Marketing, dovresti delegare tutta la parte operativa ma essere presente e dare un tuo contributo importante nelle decisioni strategiche quali, per esempio, come posizionare l'azienda e quali siano i principi su cui puntare. In genere farai queste cose di

comune accordo e facendoti consigliare dai tuoi responsabili ma pensare di delegarle totalmente sarebbe un errore.

La manualistica interna, che include i protocolli e i mansionari, in una piccola azienda è qualcosa di cui ti occupi personalmente, poi con la crescita delle dimensioni della stessa, dovresti avere uno staff che si occupa della cosa. Lo stesso discorso si applica alla Formazione del personale: fino a che le dimensioni dell'azienda sono piccole o anche medio piccole devi esserne parte anche se, man mano che l'azienda cresce, dovresti puntare ad avere persone preposte alla cosa.

Come l'azienda inizia a crescere deleghi anche le Risorse Umane ma a) dovrai essere presente al momento della scelta di persone che potrebbero fare una grande differenza per l'azienda e, b) dovrai sempre essere attivo in prima persona nel cercare di pescare talenti che potrebbero far fare un balzo in avanti all'azienda.

ATTIVITÀ DA NON DELEGARE

Non puoi delegare le attività strategiche: la mission non la puoi delegare, la strategia di marketing e il posizionamento dell'azienda sul mercato dovresti deciderlo tu così come i valori dell'azienda.

La relazione umana non la puoi delegare.

Le decisioni economiche sono le tue così come la decisione di assumere risorse umane chiave.

Nell'area legale sei tu che devi decidere la strategia, dopo esserti fatto consigliare, e poi devi affidarti a bravi consulenti o collaboratori per portare avanti la sua esecuzione.

“Delega tutto tranne il comando” diceva un amico imprenditore.

Dovresti sempre sapere quanto si guadagna in azienda, dove si perde e perché. Sei tu che devi prendere le decisioni finanziarie importanti e approvare i budget di spesa dell'azienda. Le cose dell'azienda che non ti tornano dal punto di vista amministrativo e finanziario le devi

approfondire e le devi chiarire. Se deleghi queste attività potresti finire con l'averne delle sorprese davvero brutte.

Per quel che riguarda la strategia, fermo restando che coinvolgi i tuoi uomini nei processi decisionali, che ascolti le informazioni ed i pareri contrari, che cambi idea, ecc., alla fine della fiera sei tu che devi decidere la direzione che la tua azienda dovrebbe prendere.

Quando deleghi la strategia aziendale a qualcuno – tipo a un direttore generale – corri un grande rischio: tu sei un imprenditore e lui no. Tu hai avuto fiuto di aprire un'azienda, lui lavora per te. Anche se fosse molto bravo forse, tutto sommato, questo fiuto non ce l'ha. Il fatto di far decidere a lui la strategia potrebbe addirittura finire per danneggiare irreparabilmente il rapporto nel momento in cui tu ti rendessi conto che la sua strategia non funziona e ti trovassi ad invalidarla. È una situazione delicata: facendo sì che sia il tuo bravo Direttore Generale a decidere da solo tutta la strategia rischi di bruciarti una persona capace o di ritrovarti con un'azienda nella quale tu non ti identifichi più.

Allo stesso modo devi essere tu a intrattenere i rapporti con gli uomini chiave dell'azienda, a vedere con loro come vanno le cose e i loro piani di crescita. Se deleghi il rapporto e la relazione con gli uomini chiave dell'azienda, qualcuno un giorno potrebbe sfilarti l'azienda.

CONDIZIONI NECESSARIE AFFINCHÈ LA DELEGA POSSA AVVENIRE



Una volta che abbiamo stabilito che cosa dovremmo delegare, dobbiamo sapere che esistono tre condizioni necessarie affinché la delega possa avvenire:

1) ASSENZA DELLE IDEE LIMITANTI DELLA DELEGA

Secondo Riccardo Iovino fondatore di Edilziacrobatica SpA nel caso in cui tu avessi le idee che seguono dovrai cambiare punto di vista in quanto tali idee farebbero fallire qualsiasi tentativo di delega:

"Come sono bravo io, non c'è nessuno" → Riccardo dice ha dovuto finire per ricredersi. Nel tempo persone più brave di lui gli hanno dimostrato più di una volta che sono state in grado di fare meglio.

"Mi ruberanno il lavoro" → Anche questa è un'idea sbagliata. In realtà più cultura passiamo più l'azienda si afferma.

"Il valore è il capitale e non le persone" → il valore in un'azienda piccola è creato passando conoscenze alle persone.

“Io devo arrivare prima e andar via dopo” → Anche se c'è un po' di verità in questa affermazione, soprattutto per quel che riguarda il fatto di dare l'esempio, non è vero che tu devi essere quello che lavora più di tutti per motivare le tue persone. Molto spesso, invece, le persone tirano fuori il meglio quando noi non ci siamo. Inoltre se siamo sempre iperlavorizzati lasceremo l'azienda senza la guida strategica.

“Pensare che si fermerà il mondo se andiamo a fare un viaggio e non siamo in azienda” → Presenza e assenza sono indispensabili per la delega. A volte la nostra presenza inibisce i collaboratori. Prova a pensare alle volte in cui, per esempio, devi parlare in pubblico e in sala c'è un relatore molto più bravo di te: quella persona ha il potere di inibirti.

2) LA DELEGA NON PUÒ AVVENIRE SENZA CREDERE NELLE PERSONE

La nostra convinzione nel fatto che la persona ce la farà fa un'enorme differenza nella delega. Se sei una persona che ha un po' di leadership e non credi nella persona, anche se non glielo dici, è impossibile che lei ce la faccia, non importa la sua bravura o le sue capacità.

La delega, infatti, non è tecnica ma essenzialmente è relazione.

Non esistono mezze misure, quando non ho creduto in qualche persona alla fine l'ho sempre bruciata.

L'imprenditore che non crede, in realtà si trova in una gabbia. Non credendo nelle persone finisce per diventare prigioniero della sua azienda. Il segreto per uscire dalla solitudine è proprio quello: credere nelle persone.

3) AFFINCHÉ LA DELEGA AVVENGA CI DEVE ESSERE CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI E DEI DATI

Gli utili si materializzano quando le persone sono coese e vanno nella stessa direzione.

È necessario che l'imprenditore condivida informazioni, valori, principi, obiettivi e anche gli andamenti numerici dell'azienda, le statistiche. Come faranno, infatti, le persone a prendere le decisioni migliori se non conoscono il percorso?

PRIMA LA PERSONA POI IL PROGETTO E NON VICEVERSA



Prima trova le persone e dopo elabora il progetto e non “elaborare il progetto e, solo dopo, iniziare a cercare le persone giuste per eseguirlo”. Quest’ultima, infatti, è una grandissima illusione e, anche se sembra corretta a livello teorico, all’atto pratico non funziona. Senza le persone giuste qualsiasi progetto rimarrà pura teoria.

Il manager, dunque, non è un ideatore di strategie brillanti ma è un cacciatore di uomini capaci.

A volte per trovare la persona giusta dovrai fare anche due o tre prove.

Ma quando la trovi, tutto inizia ad andare per il meglio. Cose che prima sembravano impossibili, adesso iniziano a essere svolte, clienti sui quali non si marginava adesso diventano buoni clienti, quelle campagne di marketing che non portavano mai risultati, adesso portano clienti nuovi, il

lavoro logistico che ti avevano detto era impossibile, un giorno arrivi in azienda e, cribbio, lo hanno fatto!!!!

È affascinante e magico vedere lo sguardo di sorpresa di un imprenditore quando, finalmente, dopo un po' di scopi falliti, finalmente ha trovato la persona giusta: RINASCE.

I progetti non falliscono a causa dell'idea, della strategia, della visione, dei costi. I progetti si arenano e non vanno QUANDO CI SONO LE PERSONE SBAGLIATE.

Alla fine della fiera, questo paragrafo vuole dire una cosa sola: **TROVA LE PERSONE GIUSTE.**

Se vedi che un progetto cui tieni non funziona, mettilo in discussione ma chiediti anche: ho le persone giuste su questo progetto? Se potessi tornare indietro tornerei ad assumerle? E, se la risposta è no, agisci in fretta.

Le persone giuste esistono. Uno dei tuoi compiti fondamentali come imprenditore o manager è trovarle e attrarle nella tua azienda.

Le persone giuste.

Ci sono.

Devi trovarle.

E costruire un'azienda che vada bene per loro.

**COME POTREBBERO PROCEDERE, DUNQUE, IL MANAGER O
L'IMPRENDITORE CHE VOLESSERO AVVIARE UN PROCESSO DI DELEGA?**



- 1) Individua il nucleo primario dell'attività. Qual è il core business? Qual è la cosa che ci fa guadagnare? Come possiamo moltiplicare per 1000 quell'attività?
- 2) Ti serve un cospiratore. Se ci pensi un attimo, un grande imprenditore non è mai da solo ma c'è sempre qualcuno di grandezza paragonabile che "cospira", cioè progetta, disegna, pianifica con lui. In presenza di un individuo di grandezza paragonabile alla tua in azienda, l'energia (motivazionale, creativa, di progetti) che investi in quella persona, ti viene restituita potenziata. È questo il meccanismo che dà avvio alla creazione del valore. Dopo che tu gli hai dato un input, il "cospiratore" ti restituisce idee e soddisfazioni e buone notizie ancora più grandi. Il che fa sì che a tua volta tu gli fornisca ancora più energia e così via...

In assenza di una persona di grandezza paragonabile alla tua, invece, avviene una sorta di "entropia"¹: l'energia che fornisci viene dispersa e non ti ritorna potenziata. Ogni azienda di forte successo ha una coppia di persone al vertice che "cospira per il successo": Larry Page e Sergei Brin in Google; Steve Jobs e Tim Cook in Apple; Berlusconi e

¹ Entropia: dispersione dell'energia

Confalonieri in Fininvest; Agnelli e Boniperti nella grande Juve; Bill Gates e Paul Allen in Microsoft.

- 3) Cerca di liberarti delle persone che non dovessero avere un test attitudinale buono. Non si tratta qui di volere il male delle persone ma si tratta di volere attorno a sé le persone migliori e più motivate. Ovviamente, all'inizio fornisci un'opportunità a tutti, anche a chi dovesse avere un atteggiamento e un profilo non proprio costruttivo ma pretendi che le persone crescano, imparino a dare il massimo e sviluppino buoni atteggiamenti.
- 4) Sii in selezione continua: i campioni o le persone che ti aiutano a fare una grande differenza, spesso non arrivano quando ne hai bisogno ma si incontrano o trovano in altri momenti.
- 5) Non bisogna delegare una mansione ma si delega "Come fare per ottenere un risultato". Deve essere chiaro qual è il risultato che la mansione dovrebbe ottenere e dovresti scrivere come si fa: prepara mansionari e manualistica che illustrino ai nuovi arrivati le azioni e le procedure vincenti per avere successo in quella mansione. Quando correggi le persone fai spesso riferimento ai mansionari.
- 6) Fai sì che in azienda si dedichi tempo alla formazione del personale. Le aziende di successo fanno sì che i propri collaboratori passino finanche il 10% delle ore di lavoro prendendo parte a corsi di formazione. Se non c'è formazione erogata in azienda, il clima dopo un po' tende a peggiorare sensibilmente.
- 7) Dopo che hai delegato verifica con costanza. Un paio di volte alla settimana e assicurati che la persona abbia e mantenga dei grafici statistiche che mostrino l'andamento del risultato della sua mansione.

PROCEDURA PER LA DELEGA



Lo scopo della delega è quello di far fare ad altri cose che tu sai già fare bene di modo che tu possa occuparti di altre attività di cui la tua azienda ha bisogno per crescere ancora. Ne consegue che le funzioni da delegare per prime siano quelle che tu già svolgi bene e non le funzioni che ancora non sai svolgere bene.

La prima regola della delega quindi è PRIMA VINCI TU, poi fai vincere gli altri.

Quando non segui almeno parzialmente la procedura che segue, finirai con lo “sbolognare” una funzione che quindi ti tornerà nel piatto da gestire anche se solo sotto forma di risultati scadenti ottenuti dalla persona a cui hai delegato.

A grandi linee la procedura per la delega è quella che segue:

1. Prima Vinci Tu, non cercare di delegare qualcosa che nemmeno tu riesci a fare. In questo modo costruisci il sistema vincente. Ora puoi delegare.
2. Abbi chiaro che cosa vuoi delegare.
3. Cerca una persona cui delegare questa attività. Se usi un’analisi attitudinale cerca di individuare persone dotate di una buona Coscienziosità (autodisciplina o responsabilità). Queste persone si responsabilizzano e non sbolognano. Fermo restando che questa non sarebbe l’unica caratteristica da prendere in considerazione, è comunque importante.

4. Scrivi un mansionario dettagliato di ciò che dovresti delegare. Questo mansionario dovrebbe essere comprensibile anche a una persona nuova che entrasse oggi nella tua azienda. Dopo che l'hai scritto fallo leggere a qualcuno che non sa niente della tua azienda o al tuo consulente di modo da assicurarti che sia completo. Come si fanno a risolvere i problemi? Cosa si fa il Lunedì appena arrivati in azienda? Quando si fanno le riunioni e come si impostano? Qual è l'obiettivo di questa funzione? Anche se questo passo è particolarmente consigliato per ruoli ad alto contenuto tecnico, troverai che quando non vengono preparati mansionari dettagliati e a prova di stupido anche per attività più semplici, si fa molto fatica a ottenere la delega. Troverai che tutte le attività per le quali non hai scritto una buona manualistica tendono a "tornarti nel piatto". Inoltre, cosa non da meno, se hai scritto un manuale, puoi sbagliare la persona (la prima volta) ma poi ce la fai.
5. Stabilisci con la persona a cui stai delegando degli obiettivi realistici che dovrà raggiungere in questa attività.
6. Assicurati anche che egli abbia le risorse necessarie a svolgere il lavoro o l'autorità per procurarsele. Gli hai fornito, per esempio, l'autonomia di spesa per svolgere quella determinata mansione o dovrà venire da te ogni volta che dovesse spendere 100 euro? Gli hai fornito le risorse umane necessarie o l'autorità di assumerle?
7. Fai con la persona un piano di lavoro settimanale o giornaliero a seconda della complessità del lavoro e dell'esperienza di chi stai avviando e falla cominciare. Falle sapere che può venire da te per qualsiasi problema.
8. Ogni qualvolta che si arenasse o incontrasse delle difficoltà, non lamentarti ma forniscile sicurezza e infondile coraggio.
9. Fissa degli incontri regolari di verifica di modo da vedere come sta procedendo e guidarla quando necessario. Verifica come sta procedendo il lavoro almeno due volte alla settimana.
10. Se possibile identifica un indice o una statistica che potresti usare per monitorare il suo lavoro.
11. Portala ad ottenere un risultato.

AVVIARE UNA PERSONA TOTALMENTE INESPERTA



A volte ti capiterà di dover avviare al lavoro una persona nuovissima che, praticamente, sa fare poco o niente. In quel caso è opportuno scrivere per la persona una lista molto dettagliata di cose da fare e metterla all'opera.

A volte scrivere la lista con le spiegazioni occupa quasi più tempo che fare le cose tu ma procedendo come indicato farai sì che la persona inizi a muoversi, a ottenere dei risultati o a sviluppare l'idea di dover lavorare in modo indipendente.

INDICATORI CHE QUALCOSA NELLA DELEGA NON STA FUNZIONANDO



Fatta eccezione per indicatori evidenti quali lavori che devono essere costantemente rifatti, clienti decisamente insoddisfatti, risultati che proprio non vengono, esistono anche un paio di indicatori più "sottili" che, quando si manifestano, ti fanno capire che qualcosa nel processo di delega non sta funzionando a dovere:

- La persona non ti chiama o non ti spinge ma sei tu a doverla spingere o rincorrere. Questo è un indicatore di mancanza di senso di responsabilità.
- La persona scompare nei weekend = non le piace il lavoro. Non stiamo certo affermando che una persona dovrebbe lavorare oltre l'orario, fare straordinari non retribuiti o rubare tempo alla propria famiglia. Stiamo solo dicendo che se una persona è attratta o appassionata a/da quello che fa, ha difficoltà a staccarsene per due giorni di fila.

Se non si fa sentire mai durante i weekend, sai proprio quello: il lavoro, appunto, per lei è solo un lavoro. A meno che la sua non sia una funzione molto semplice (commesso, cassiere, segretaria, ecc) difficilmente farà la differenza.

Nel caso in cui tu abbia dei dubbi sul fatto che una persona che inizia a perdere colpi ce la possa fare, poniti questa domanda: **“Se potessi tornare indietro e decidere di nuovo di assumere questa persona, con quello che conosco oggi di lei, la riassumerei?”**

Se la risposta è “no”, agisci rapidamente. Il tempo, infatti, non sanerà la situazione.

Se dopo due mesi di lavoro paziente con una persona non vedi risultati e le cose ti continuano a tornare nel piatto, devi iniziare a domandarti se la persona è quella giusta.

QUANDO UNA DELEGA CHE STAVA FUNZIONANDO VA IN CRISI



Quando una delega che in precedenza stava funzionando bene va in crisi di solito è a causa di uno dei seguenti motivi:

- a) La persona è arrivata al suo limite: hai spremuto il sangue dalle rape ed è inutile andare oltre.
- b) Tu hai cominciato a ragionare in modo disfunzionale. Come:
 - Tutte le volte che pensi che l'azienda sei solo tu e che gli altri non contano niente o valgono poco o niente, perdi la capacità di delegare.
 - Quando ti allontani dai tuoi valori, cioè smetti di essere la persona che eri all'inizio della tua azienda: se abbandoni i valori iniziali, se perdi l'etica, le persone finiscono per non riconoscerti più e la delega va in crisi.
 - Quando cedi a eccessivi compromessi
 - Quando ti sei seduto e ti accontenti.

COSA SUCCEDA QUANDO RIDUCI LA DELEGA A UNA PERSONA



Il fatto di ridurre la delega a una persona importante dell'azienda, nel senso che le togli delle mansioni che le avevi affidato, è un momento piuttosto delicato.

La persona generalmente diventa scontenta e o se ne va (se ne ha la possibilità) oppure rimane e potrebbe diventare uno che rema contro all'azienda.

PERCHÉ FALLIAMO NELLA GESTIONE DEL PERSONALE



La principale causa dei fallimenti nella gestione del personale è la seguente:

FALLIAMO NELLA GESTIONE DEL PERSONALE PERCHÉ SCEGLIAMO DI PERCORRERE LA STRADA PIÙ FACILE.

È anche la strada che non porta da nessuna parte.

SOMMARIO



In sintesi:

1. Prima vinci tu. In questo modo costruisci il sistema vincente. Devi rendere il lavoro eseguibile da un essere umano di qualità medie.
2. Decidi che cosa vuoi delegare.
3. Scrivi un mansionario dettagliato per la mansione in oggetto.
4. Assicurati di aver gestito le idee autolimitanti relative alla delega. Pensieri come "faccio prima a farlo io"; "nessuno sarà mai in grado di fare questo lavoro" e una generale sfiducia nelle persone (non credere negli altri) ti porteranno a essere prigioniero della tua impresa.
5. Fai sì che la persona studi il mansionario. Incontrala e spiegaglielo.
6. Avviala al lavoro e verifica come sta andando almeno due volte a settimana.
7. Incoraggiala e formala.
8. Portala al successo.

E ricordati: ***il manager di successo non è un ideatore di strategie brillanti ma un cacciatore di uomini capaci.***