



**Articoli  
Area Riservata  
Olympos Group srl**

## **Delegare con efficacia ai collaboratori**

Il processo di delega è un'attività insita nel lavoro del manager. Nella classica definizione di Peter Drucker: "il management è il conseguimento di obiettivi tramite terzi", se ne sottolinea la centralità. L'attività di delega si è sviluppata nel tempo passando dalla vecchia nozione di delega di poteri (poteri di firma), a quella di delega delle decisioni. La delega, infatti, storicamente consisteva nell'identificare in azienda una persona di fiducia a cui conferire il diritto di firmare documenti, sgravando così il lavoro burocratico del titolare, senza però che questa attività andasse ad inficiare il funzionamento aziendale ed i suoi obiettivi. La delega moderna, invece, viene denominata "delega delle decisioni" perché al delegato viene richiesto di prendere provvedimenti rilevanti ed irreversibili su operatività, risorse ed evoluzione aziendale. Se la delega di firma velocizza alcuni processi e procedure, la delega delle decisioni, se attuata correttamente, rende maggiormente flessibile, operativa e produttiva la stessa organizzazione.

La delega, infatti, è divenuta nel tempo uno strumento manageriale che per dare risultati efficaci deve essere utilizzata consapevolmente dai manager ed accettato con uguale consapevolezza dai collaboratori.

La delega è definita come il decentramento temporale di responsabilità senza modificare il ruolo del collaboratore perché è limitata nei contenuti e nel tempo. Delegare significa quindi assegnare compiti e relative responsabilità ad altre persone, attribuendo loro gli strumenti di cui hanno bisogno per eseguirli, esigendo che rispondano dei risultati conseguiti.

E' da sottolineare che nel processo di delega i poteri possono essere conferiti dai livelli superiori a quelli inferiori senza che questo diminuisca la responsabilità dei manager, i quali devono comunque rispondere del proprio operato e di quello dei propri dipendenti. Koontz e O'Donnell hanno definito questo fenomeno "il principio della responsabilità totale", in cui essa non rende il manager di livello superiore meno responsabile delle attività svolte dai propri dipendenti, anzi ne aumenta la sfera di competenza: il manager risponde per sé e per l'operato dei suoi delegati.

Per evitare equivoci occorre sottolineare che la delega non è l'assegnazione di un compito, bensì l'affidamento di responsabilità. E soprattutto che è necessario stabilire la modalità di controllo che il capo eserciterà sul lavoro svolto.

Vi sono tre aspetti indispensabili per l'esistenza di una reale attività di delega:

1 – Delegare decisioni: dopo aver fissato gli obiettivi ad un collaboratore il manager lo rende autonomo nel definire i mezzi e i modi di realizzazione. Esiste così una sostanziale delega quando un direttore generale decide di affidare l'assunzione di nuovo personale al proprio responsabile delle risorse umane, condividendo con lui le linee guida sul profilo professionale delle persone da ricercare. Non esiste delega quando lo stesso direttore controlla le selezioni, partecipa ai colloqui e decide con il responsabile i candidati. Seppur in questo ultimo caso, si ipotizzasse un ruolo rilevante del Responsabile HR nel processo decisionale di reclutamento, egli non ha però nessun potere di delega.

2 – Condividere le responsabilità: la delega delle decisioni non significa che il leader abbandoni le proprie responsabilità. Il manager che delega conserva la responsabilità delle decisioni del suo subordinato. Se il delegato fallisce in modo irrefutabile, la colpa è anche del capo che ha sopravvalutato le capacità del subordinato. In realtà questo succede però solo raramente anche nelle organizzazioni più sviluppate.

3 - Controllare i risultati di delega: il delegante deve tenersi informato sui risultati delle attività delegate, verificandone il posizionamento rispetto agli obiettivi fissati. A questo punto si possono decidere insieme al delegato azioni correttive che rimedieranno ad eventuali imprecisioni o errori. In compenso, il capo si obbliga a non intervenire durante il periodo che va dalla determinazione degli obiettivi sino alla valutazione dei risultati.

L'attività di delega spesso si gioca sull'equilibrio tra libertà del delegato e controllo del delegante. Alcuni esempi ne rappresentano la realtà aziendale.

Il manager: <<Sono esasperato dal comportamento di Luca, ho fissato con lui degli obiettivi, e ho controllato i risultati dopo un mese di attività. Come al solito, sono dovuto intervenire, dopotutto alla fine sono io il vero responsabile delle attività, non posso permettere che si facciano certi scempi. A lui non interessa, perché comunque quello che ci rimette la faccia davanti alla direzione sono sempre io! A volte mi chiedo se lo faccia di proposito...>>.

Il delegato: <<Il mio capo mi ha assegnato degli obiettivi e mi ha anche detto esplicitamente che io ero responsabile di raggiungerli. Ma, come sempre quando prendo delle decisioni che si discostano dal suo modo di pensare, mi blocca e prende lui le redini della situazione. Finché qui non si prenderanno decisioni drastiche non si riusciranno a raggiungere gli obiettivi in tempi più rapidi>>.