

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGER TRANSITION





Obiettivi del modulo

- Apprendere principali modalità e strumenti per la delega
- Riconoscere priorità ed attività delegabili





Delegare significa assegnare compiti e relative responsabilità ad altre persone, attribuendo loro gli strumenti di cui hanno bisogno per eseguirli, esigendo che rispondano dei risultati conseguiti. Esistono due di tipi di delega

Delega con Controllo: Assegnare ad altri la realizzazione di un compito-incarico definendo tempi e modi

Delega con Responsabilità: Assegnare ad altri la responsabilità del conseguimento di risultati



QUANDO DELEGARE

Per scaricarsi di attività che possono essere svolte da altri la prima cosa da fare è verificare i tempi utilizzati per attività molto importanti, strategiche, poco importanti ed il tempo che viene dedicato a ciascuna e qual è il loro valore.



La matrice di
Eisenhower/Covey
fornisce una
rappresentazione di
come potremmo
definire attività
delegabili e non
delegabili





CHI DELEGARE

Le persone a cui delegare responsabilità e compiti devono possedere caratteristiche e competenze tecniche, relazionali e comportamentali.





A chi mostra entusiasmo e
motivazione

A chi mostra la volontà
di apprendere e
crescere

A che si dimostra essere
il più competente e
preparato (non
sempre..)



**A CHI
DELEGARE ?**

A chi sa mettersi in
discussione

A chi si assume le sue
responsabilità

A chi sa sostenere la
pressione e situazioni di
stress





Chi delega deve valutare quali competenze possiede il delegato, quali competenze devono essere implementate e acquisite e gli strumenti adatti a potenziare le competenze mancanti



L'efficacia della delega dipende anche dalla maturità e dalle motivazioni dei collaboratori del manager.

Secondo la teoria sul bisogno di motivazioni di David McClelland (1961):

gli individui che mirano a fare carriera (high performers) preferiscono ricevere deleghe su attività anche poco strutturate, ma con obiettivi e responsabilità ben precise, in modo che i feedback sulla loro performance siano misurabili e ben definiti.



Gli individui con minori aspirazioni lavorative (low performers) preferiscono un maggiore livello di dettaglio su come svolgere ogni singolo compito. In genere secondo quest'ultima tipologia di collaboratori, è più semplice conseguire risultati positivi quando gli standard sono specifici.





Relazione tra efficacia della delega e le persone

	LOW PERFORMANCE: basse aspirazioni lavorative	HIGH PERFORMANCE: aspirazioni di carriera
Tipo di delega	✓ delega con un alto livello dettaglio sul compito	✓ delega anche poco strutturata con indicazione degli obiettivi da raggiungere
Obiettivi della delega	✓ Affidare obiettivi e responsabilità di semplice realizzazione per aumentare la fiducia in se stessi.	✓ Affidare obiettivi e responsabilità ambiziosi e sfidanti
Atteggiamento delle persone	✓ timore di perdere il lavoro a causa di un fallimento	✓ grande fiducia in se stessi e nelle proprie capacità
	✓ Si focalizzano sulle sanzioni e sulle critiche associate al fallimento	✓ Si focalizzano sulle ricompense e le soddisfazioni derivanti dal successo.
	✓ Preferiscono l'ambiguità per non definire in modo chiaro le responsabilità	✓ Preferiscono la chiarezza nelle responsabilità



COSA
DELEGARE

Esistono attività che possono essere delegate ed altre che non si prestano alla delega





COMPITI DELEGABILI

- Attività di routine
- Attività che richiedono conoscenze particolari
- Attività preparatorie
- Responsabilità su fasi di progetto



COMPITI NON DELEGABILI

- Controllo
- Rapporti con il personale
- Pianificazione della strategia a medio-lungo termine
- Individuazione e verifica dei risultati
- Motivazione e sostegno
- Ricompensa- gratificazione
- Fidelizzazione dei clienti





COME
DELEGARE

Il processo di delega





ANALISI : identificare i compiti e le aree che possono essere delegate ed individuare delegati prestando attenzione ai carichi di lavoro in essere

DEFINIZIONE OBIETTIVI: condividere in maniera chiara e puntuale obiettivi attraverso incontri di gruppo o individuali

LINEE GUIDA : stabilire i confini di autonomia del delegato per ridurre/eliminare aree di indeterminazione, valutare i rischi e le risorse finanziarie-tecniche-organizzative

MONITORAGGIO: stabilire criteri di valutazione, scadenze temporali, stati di avanzamento, analisi e report. Il delegante segue il processo per incoraggiare e sostenere il delegato

VERIFICA DEI RISULTATI: verifica dei risultati e conseguenze/ impatti del raggiungimento o mancato raggiungimento degli obiettivi



STILI DI DELEGA

ACCENTRAMENTO	ogni decisione viene presa da un unico responsabile
RESOCONTO	il delegante è costantemente informato
COLLOQUI	non si attua un vera e propria delega anche se il rapporto è più diretto e informale
OPEN -DOOR	massima disponibilità del delegante
RETE	situazione controllata sotto gli aspetti informatici / gestionali (sistemi condivisi di knowledge management
INCONTRI DI SQUADRA	vengono organizzati frequenti incontri di gruppo/ team



STILI DI DELEGA: vantaggi e svantaggi

DELEGATION STYLE	VANTAGGI	SVANTAGGI
ACCENTRAMENTO	controllo totale	cultura della sfiducia e non crescita del delegato
RESOCONTO	il delegato è impegnato a rendere conto del suo operato costantemente	bassa motivazione del delegato
COLLOQUI	il delegante ha sempre il controllo del clima	corre il rischio di restare emotivamente coinvolto
OPEN -DOOR	I delegati si sentono sostenuti	i delegati si sentono protetti/ sostenuti e stentano a prendere l'iniziativa
RETE	il delegante può verificare in tempo reale lo stato di avanzamento delle attività/ progetti	ha una visione parziale ed imprecisa basta solo su dati informatici disponibili
INCONTRI DI SQUADRA	maggiore senso di squadra	la responsabilità individuale viene attenuata



Le Buone Regole

- programmare incontri periodici ma non troppo frequenti
- delegare almeno l'80% delle attività inefficaci
- sostenere i delegati
- non risolvere i problemi per il delegato
- diradare progressivamente gli incontri
- chiedere e fornire feedback
- prestare attenzione alla comunicazione
- credere nella delega come processo
- ricordare sempre di celebrare successi





Costi della non delega o delega inefficace



ENORME PERDITA DI
TEMPO IN ATTIVITÀ NON
IMPORTANTI



STRESS



BASSO LIVELLO DI
MOTIVAZIONE PROPRIA
E DEL PERSONALE



BASSA QUALITÀ DEL
LAVORO



SCADENZE NON
RISPETTATE



MALINTESI



SPRECHI



MALCONTENTO



Bibliografia

- Peter Drucker: “Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager.» The Practice of management (1954)
- Peter F. Drucker -Le sfide di management del XXI secolo -2016
- Teoria sul bisogno di motivazioni di David McClelland (1961):
- Stephen R. Covey -Le sette regole per avere successo, Franco Angeli 2016
- Brian Tracy-Delegare e Coordinare- la biblioteca del successo- Gribaudo Edizioni 2015

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

