



DELEGA E CONTROLLO

**Come è possibile diminuire questo gap?
Ecco le best-practice.**



it Consult



INDICE

1

INTRODUZIONE

pg. 3

2

LO SMART WORKING PORTA UN CAMBIO DI PARADIGMA

pg. 4-5

3

COME AFFRONTARE LA DELEGA CON IL GIUSTO APPROCCIO

pg. 6

4

MA IN PRATICA COME SI DEFINISCE UN PROCESSO?

pg. 7

5

PUNTO DA CUI PARTIRE: COSA ANALIZZARE?

pg. 8

6

BEST PRACTICE DA SEGUIRE PER UNA DELEGA EFFICACE

pg. 9-10

7

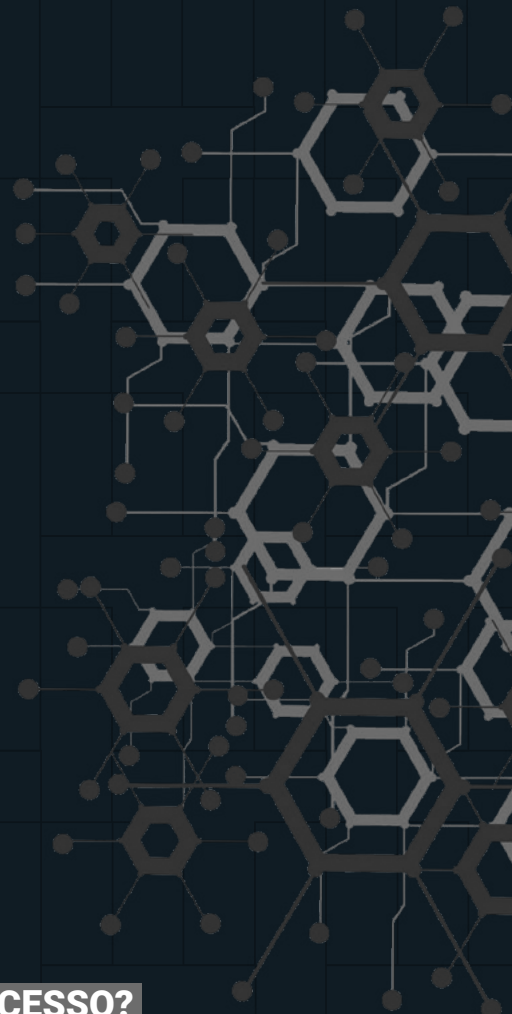
ORGANIZATION INTELLIGENCE PER RIDURRE LA COMPLESSITÀ E AVERE UNA VISIONE D'INSIEME E...MISURARE!

pg. 11

8

CONCLUSIONE

pg. 12



INTRODUZIONE

“Solo il 30% dei manager e dei vertici aziendali pensano di delegare in maniera efficace e, di questi, solo 1 su 3 è considerato un buon «delegatore» dai suoi collaboratori”

Prof. John Hunt, London Business School

A chi non è mai capitato di pensare “Quanto vorrei avere meno interruzioni? Meno attività e decisioni tutte sulle mie spalle?”, ma nell’istante subito successivo pensare “no, è impossibile.

Poi come faccio a controllare tutto?”. Delega e controllo, sono due delle competenze fondamentali per una buona leadership. Ma quanti leader abbandonano l’idea di delegare perché questa attività richiede troppo tempo e sforzo? La maggior parte.

Nella grande maggioranza dei casi prevale il detto “chi fa da sè, fa per tre” perché ritengono che ci voglia più tempo per spiegare piuttosto che fare in autonomia. Ma non è tutto. Un altro ostacolo alla delega è la paura di perdere il controllo sulle decisioni e attività.

Tuttavia demandare ai propri collaboratori una parte delle proprie responsabilità significa aumentare la propria influenza e, soprattutto, creare engagement nella persona che inevitabilmente si sentirà parte della causa. Non si deve avere paura di perdere il controllo sulle cose: si perde soltanto l’incombenza di dover fare tutto da soli. La delega è infatti l’essenza del management, che permette di produrre performance e risultati migliori, proprio grazie al coinvolgimento di una squadra.

I benefici derivanti dalla delega però non sono in termini di risultati e coinvolgimento del personale, ma contribuiscono a creare un ambiente di lavoro migliore e “democratico”, portato avanti da un leader, e non un capo, che ha fiducia dei suoi collaboratori e lascia loro spazio di libertà.

Fatta questa breve introduzione su benefici e ostacoli della delega, che poi verranno più ampiamente approfonditi, cercheremo di capire, nel corso di questo whitepaper, come è possibile riuscire ad attuare e portare al successo un’operazione così apparentemente complessa: imparare a delegare, mantenendo, allo stesso tempo, un solido controllo.

LO SMART WORKING PORTA UN CAMBIO DI PARADIGMA

Il tema dello *smart working* è diventato ormai un tema comune, anche a quelle realtà per cui questa modalità di lavoro era del tutto nuova, o quasi. Nonostante il fatto che il tessuto aziendale sta lentamente riprendendo, e che ci sia la possibilità di ridurre il numero di lavoratori in *smart working*, rimane vero che gli imprenditori, i vertici aziendali e i manager, devono continuare a tenere aperto uno spiraglio su questo nuovo modo, che ha nettamente segnato e condizionato il modo tradizionale di lavorare.

Perciò le aziende devono essere pronte a rispondere a:

- **è necessario ripensare agli assetti organizzativi?**
- **quale sarà il nuovo modello di lavoro?**
- **quali tecnologie occorrono in questo nuovo contesto?**

Le risposte non sono di certo banali, ma devono indurre le aziende a riflettere, in modo tale da essere proattivi, in cui le parole chiave sono sempre più: **tempestività, adattamento, ed efficienza.**

Lo *smart working* non ha creato l'apparente problema della delega, ma ha semplicemente acuito questa necessità perché, come già detto, il lavoro a distanza non può essere strutturato sullo stesso paradigma del lavoro in ufficio.

I termini *smart working* o *lavoro da remoto* incorporano il concetto di maggior responsabilizzazione e di sempre minor rilevanza della modalità, del luogo e dei tempi con cui una performance viene svolta.

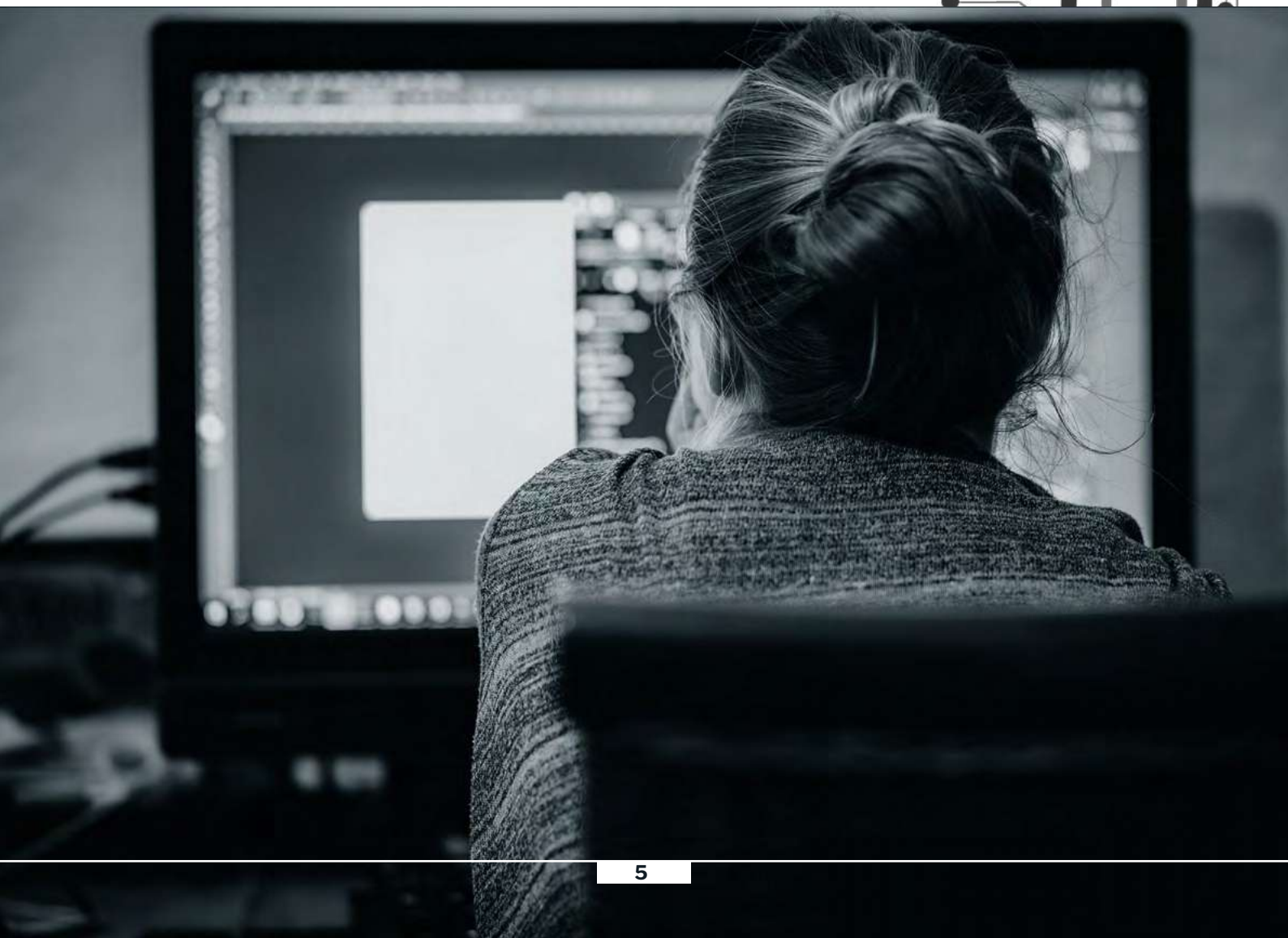
La distanza fisica, infatti, rende impossibile quell'allineamento silenzioso che avviene all'interno di un ufficio tra le persone. Se da un lato questo può sembrare che sia un aspetto positivo, che si è perso dal momento in cui si ha iniziato a lavorare distanti, in realtà questi modi informali lasciano, e hanno sempre lasciato, delle aree d'ombra impossibili da tracciare.

Da un punto di vista manageriale quindi, sono delle prassi che dovrebbero essere quanto più ridotte, e per questo che si crea la **necessità di strutturare il flusso delle informazioni**: ciò che è necessario sapere non può correre il rischio che venga perso.

Questo è vero quando ci si trova sotto lo stesso tetto, ma lo è anche a distanza fisica, dove il rischio di disallineamento e perdita di informazioni è molto più grave, si pensi ad esempio a mansioni quali Area Manager.

Quindi, per una buona riuscita del lavoro da remoto sono fondamentali diversi aspetti: da un lato, il lavoratore deve essere in grado di **replicare, quanto più possibile, le attività e i processi abituali**, sincronizzandosi con l'intero team. Dall'altro lato, chi ricopre un ruolo di Vertice deve riuscire a trovare **il giusto bilanciamento tra la corretta cessione di responsabilità e un controllo sicuro delle procedure** in quei processi che inevitabilmente portano a ridisegnare delle responsabilità, innescando anche una responsabilizzazione del personale, che però si trova "fisicamente" distante.

Per raggiungere questi obiettivi, semplici strumenti di videoconferenza, senz'altro essenziali e che permettono di dare servizi estremamente efficienti anche a distanza, non sono sufficienti per risolvere o attenuare il problema della delega. **Anzi, talvolta lo amplificano.**



COME AFFRONTARE LA DELEGA CON IL GIUSTO APPROCCIO

Il concetto di delega è spesso non del tutto chiaro e c'è il rischio di fare confusione sugli ambiti di applicazione. Esiste il tipo di delega "operativa", ossia che il delegato svolge le attività per conto del delegante, che non porta grandi benefici alle performance e in alcuni casi potrebbe essere anche un ostacolo all'efficienza. La delega che può cambiare i risultati e le performance è quella che riguarda sia le attività, che le responsabilità, e che si concentra sui risultati e sul processo anziché sui metodi. Questo tipo di delega richiede un forte investimento iniziale di tempo, energie e fiducia per la sua implementazione ed è proprio per questo che poi è in grado di produrre un grande valore aggiunto.

Quindi, come effettivamente si può attuare una delega di valore, senza perdere il controllo?

Una possibile risposta deve coinvolgere due grandi elementi:

- **i confini della delega:**
Quali attività, quali decisioni, in quali situazioni è possibile trasferire al delegato?
- **la misura delle performance:**
Come si misura se il lavoro è stato effettuato e se è stato effettuato correttamente? come si misura il raggiungimento del risultato?

E' fondamentale quindi analizzare questi due aspetti per avere chiara a priori **la modalità con cui la delega può essere esercitata** dal collaboratore e gli indicatori da monitorare per valutare il risultato della performance, non il modo con cui si è ottenuto.

Secondo l'esperienza di *it Consult*, un buon alleato è **la gestione per processi**, dove combinando un approccio manageriale e strumenti tecnologici adeguati per attuarla, con uno sforzo modesto, è possibile ottenere il risultato e cancellare questa apparente contraddizione tra delega e controllo.

La strategia è, una volta definiti obiettivi e responsabilità, quella di disegnare i processi, proprio come dei diagrammi di flusso, che però vengono eseguiti e chiamano in causa le singole persone che devono svolgere ciascuna attività del processo, sempre con il pieno supporto del sistema.

MA IN PRATICA COME SI DEFINISCE UN PROCESSO?

Un insieme strutturato di attività in cui c'è un responsabile (process owner) e c'è uno specifico obiettivo da raggiungere, ossia un output definito.

Se si parla di materiali o, meglio ancora, di informazioni, il processo trasforma l'input in un output consumando risorse. Quindi, l'output dipende sia da una serie di fattori tecnologici e infrastrutturali ma anche, non meno importante, dalle competenze individuali e organizzative.

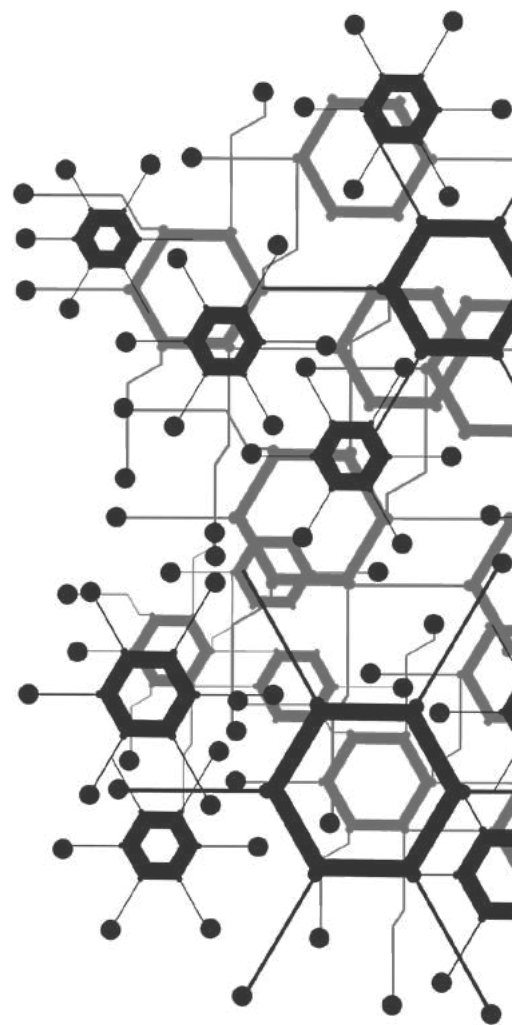


Graficamente si rappresenta come un reticolo di attività collegate tra loro, a esprimere una sequenza o in parallelo, in cui, ogni attività ha un esecutore. È senz'altro il miglior strumento per indicare chi deve fare cosa.

Significa dotarsi di un approccio e strumenti tecnologici che permettono di passare da un mero disegno di un processo alla sua effettiva esecuzione, attraverso:

- **la definizione puntuale del flusso delle attività**
- **la descrizione dettagliata di ogni attività**
- **l'esplicazione di criteri in base ai quali l'attività deve essere svolta da una specifica persona.**

Questo dà vita al disegno.



PUNTO DA CUI PARTIRE: COSA ANALIZZARE?

La capacità di delega richiede, infatti, solide competenze manageriali ma allo stesso tempo solida capacità di gestire in modo produttivo la dimensione emotiva del processo stesso.

Preoccupazioni più comuni da contenere:

- **Perdita di controllo**
- **Rischio di non ottenere il risultato sperato**
- **L'attività è strategica?**
- **Quali sono le caratteristiche dei delegati?**
- **La valutazione inadeguata dei collaboratori è un alibi per non delegare?**
- **Magari fanno meglio di me?**
- **Lo avrei fatto in modo diverso.**
- **Rischio legato alla scelta del delegato?**
- **Chiarezza degli ambiti discrezionali in cui il collaboratore deve muoversi**
- **Timore di feedback negativi**
- **Presunzione e permalosità**

..per poter raggiungere

- 1 . Gestione più efficace e finalizzata delle risorse umane, orientata allo sviluppo professionale e alla motivazione.**
- 2 . Migliori risultati**
- 3 . Responsabilizzazione della persona che crea soddisfazione. Questo rende più attivo il suo coinvolgimento, portando più risultati all'azienda.**

BEST PRACTICE DA SEGUIRE PER UNA DELEGA EFFICACE

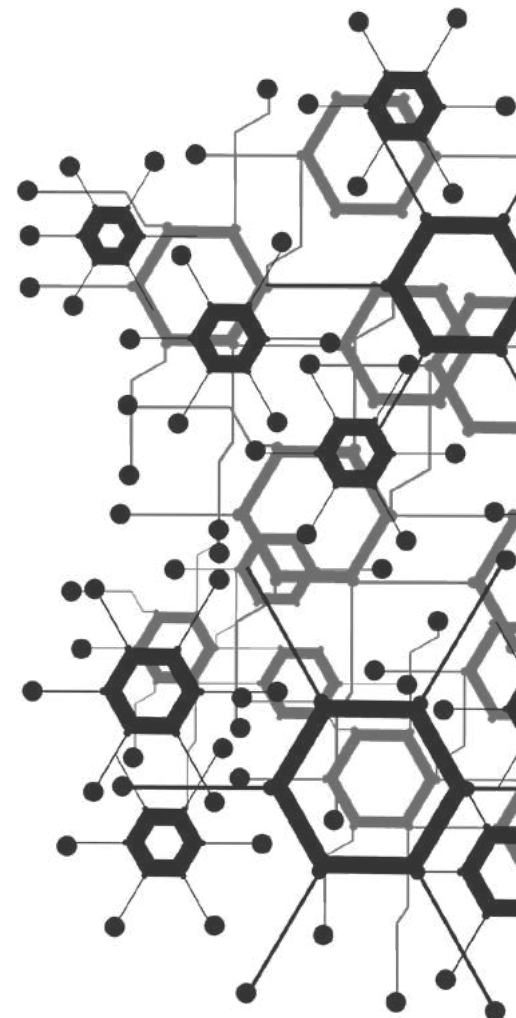


Quando si tratta il tema della delega, si deve prendere in considerazione che deve avvenire un **cambiamento culturale nell'organizzazione.**

Questo implica:

- Definire e **consolidare le prassi aziendali** perché si deve trasformare una consuetudine in una azione pratica.
- **Trasformare la consuetudine** significa passare da “cosa fare” a “come farlo”, questo permette di mitigare le perplessità di chi delega (non avere la certezza che le attività vengano svolte nel modo giusto) ma allo stesso tempo mitigare le perplessità del delegato (timore nel svolgere le attività in modo errato).
- Esecuzione, **passare dalla teoria alla pratica**, questo aiuta a superare le criticità percepite delegando alcune attività. Il tutto si consolida in un controllo delle attività, che mi consente di intraprendere azioni di miglioramento per riprendere in modo ciclico il processo.

Per fare ciò, è necessario dotarsi di uno **strumento tecnologico** adatto che ti permette di passare dalla teoria ad una pratica efficace.



5 consigli da seguire:

1. Rendere semplici le cose complesse.

Talvolta le cose complesse sono la somma di cose semplici. Dobbiamo tenere in considerazione che chi deve svolgere l'attività potrebbe non avere la stessa esperienza di chi delega.

2. Uscire dalla logica del "faccio prima a farlo io".

Questo approccio non permette di far crescere le persone.

3. Chiarire gli ambiti.

Confinare la delega e definire un perimetro delle attività da svolgere.

4. Offrire l'opportunità.

Dare la possibilità di utilizzare tutte le informazioni già presenti nell'organizzazione e se non lo sono possono essere esplicitate nel dettaglio di quello che deve essere fatto. Il delegante ha spesso una mole di informazioni che deve riuscire a strutturare per renderle disponibili dal delegato, in modo tale che quest'ultimo abbia la possibilità di scegliere sempre nel migliore dei modi. Può sembrare una banalità ma non lo è perchè è un punto che rassicura molto nel momento in cui si sceglie di delegare.

5. Dare libertà e fiducia al delegato.

Rendere flessibile la struttura del processo in modo tale che la scelta sia guidata ma sia anche libera dalla dipendenza rispetto alle diverse variabili che fanno parte del flusso. Ogni processo, potrebbe avere diverse variabili, gestite e governate ed esplicitate in modo tale che chi delega sia aiutato nella scelta della delega.

Una parola: ridurre la complessità con l'approccio,
che *it Consult* definisce **Organization Intelligence.**

ORGANIZATION INTELLIGENCE PER RIDURRE LA COMPLESSITÀ E AVERE UNA VISIONE D'INSIEME E...MISURARE!

Che cos'è Organization Intelligence?

L'approccio che valorizza l'intelligenza delle organizzazioni, ossia le tecniche per catturare, modellare, sviluppare l'intelligenza di ciascuna organizzazione facendo leva in particolare su 3 elementi: i processi che la governano, le competenze individuali e collettive che occorrono per eseguire i processi e i contenuti che questi producono.

Organization Intelligence non è tecnologia ma piuttosto riguarda gli aspetti di business, che ovviamente della tecnologia debbono farne uso. Un sistema a ciclo che ha bisogno di entrambe le componenti.

Quale strumento bisogna avere a supporto?

Serve uno strumento tecnologico come **josh**, soluzione di Business Process Management, che permetta la **descrizione dei processi e la loro effettiva esecuzione**, in maniera snella, flessibile e intelligente.

Lo strumento deve consentire di:

1. **scegliere le persone giuste**, in base alle competenze e avere la possibilità di modifica per una maggiore certezza. (es. conferma ordine, sopra una certa soglia può essere mandata al resp. acquisti, sotto al suo vice)
2. **miscelare in modo adeguato la flessibilità del flusso**, così da avere la possibilità di scegliere se essere estremamente rigido o estremamente flessibile in base ai tempi (attesi, massimi), la delegabilità di alcune azioni a diverse persone.
3. **essere predisposti al feedback**, così da guardare il delegato da un'altra prospettiva e eliminare la soggettività nelle valutazioni.



CONCLUSIONE



La gestione per processi con software adeguati consente di:

- Attuare la delega, senza confusione di ruoli e competenze
- Massimizzare l'efficacia di azione senza modificare la struttura organizzativa esistente
- I vari uffici divengono fornitori di risorse ai processi, che li attraversano trasversalmente
- Favorire il lavoro per obiettivi e la produzione di output specifici

Quindi è possibile delegare mantenendo il controllo.

Da questo approccio è possibile anche ottenere altri benefici:

- L'organizzazione che si adatta, rapidamente
- Un flusso efficace può sempre diventare più efficiente
- Stimolo e motivazione del delegato / del delegante
- Misurazione delle performance come driver delle decisioni, a partire da Elapsed (il tempo impiegato per il completamento dell'attività) ed Effort (le ore/uomo che sono state necessarie).
- Monitorare in maniera precisa e puntuale le attività ad ogni livello, nel suo complesso ma anche nel particolare della singola istanza di processo, in modo tale da conoscere, se serve, il preciso sviluppo delle attività nel momento esatto in cui vengono svolte.

In questo modo il controllo aumenta ed è focalizzato sui risultati.

Per avere maggiori informazioni contattaci

Urbino | Via S.P. 9 Feltresca, 13/A - 61029 PU
tel. +39 0722 332929 | www.itconsult.it | itc@itconsult.it

contattaci



it Consult