

Luca Torcivia

DELEGA TUTTO!

Dalla scelta delle persone a cui delegare all'effettivo passaggio di consegne: il sistema per diventare (quasi) completamente inutili in azienda, senza perderne il controllo!

CONTENUTI
MULTIMEDIALI
ALL'INTERNO

ENGAGE

 **OSM**
OPEN SOURCE MANAGEMENT

LA DELEGA

La delega è per gli imprenditori, i manager, i genitori con tanti figli, e tutte le persone indaffarate.

Non si può crescere senza delegare.

Delegare è una cosa molto difficile e ognuno di noi ha avuto bisogno di un aiuto per riuscire a farlo.

Delegare è la cosa più difficile in assoluto, perché prevede un atto di FEDE (che tu possa essere sostituito) e di FIDUCIA (in un'altra persona). Devi dare fiducia ad una persona che desideri incaricare di una tua mansione.

La persona è quella giusta se:

- 1) desidera molto svolgere quella mansione;
- 2) è pronta al 50% (eh sì! Ma non ti preoccupare, te lo spiegherò più avanti).

La fede non è per tutti, e per questo motivo molti falliscono nella delega.

PERCHÉ DELEGARE

Io, come tanti, come tutti, mi interrogo spesso sul senso della vita. Ancora più spesso mi interrogo su quale sia la maniera migliore di vivere la vita: qualsiasi sia lo scopo universale, come devo comportarmi? Cosa è meglio fare per essere felici?

Osservandomi, la risposta che mi sono dato è che sono più felice se mi sembra di migliorare continuamente e costantemente le mie cose: me come persona (la mia condizione fisica e di salute, l'alimentazione, la mia cultura, le conoscenze e le mie abilità), la mia famiglia, le mie attività e la vita di tutte le persone che ne fanno parte, la società civile attraverso il mio contributo.

Tutte le volte che ho la percezione di stare progredendo su tutti questi aspetti mi sento una persona realizzata e di successo. La definizione di successo che più mi piace è "la sensazione di stare avvicinandosi al proprio obiettivo".

Il successo e la felicità prevedono due cose: avere costantemente una meta chiara e aggiornata, e tu che ti stai avvicinando ad essa.

Puoi decidere di avere una meta modesta o di vivere su un'isola deserta, e allora non avrai bisogno di questo libro, oppure hai già deciso che vuoi di più, hai deciso di fare l'imprenditore, hai deciso di giocare e divertirti crescendo.

In questo caso probabilmente ti sei reso conto che hai solo 24 ore e che il tuo sogno, per diventare realtà, ha bisogno dell'aiuto di altre persone.

Hai capito che vincere davvero vuol dire vincere per interposta persona.

Forse se stai leggendo questo libro è perché hai capito che la delega è importante, e magari ci hai provato senza riuscirci. Forse cerchi in questo libro idee giuste per riuscire a delegare ed essere più libero. Forse hai addirittura pensato che potresti lavorare meno.

In realtà la delega è il vero lavoro dell'imprenditore, che si occupa di un'area e la comprende, per poi formare una persona che faccia quella cosa al posto suo e andare ad occuparsi di un'altra cosa ancora, ad un livello superiore, che delegherà ancora una volta, senza soluzione di continuità, sempre meno impegnato dagli aspetti operativi e sempre di più da strategia, finanza, investimenti, rapporti istituzionali, sociale.

"La delega è il vero lavoro dell'imprenditore"

IL METODO

Dal punto di vista economico finanziario credo che l'azienda debba fare due cose: la prima è **generare utili**, la seconda è **espandersi continuamente**.

“Un'azienda deve fare due cose: generare utili ed espandersi continuamente”

Mentre stai cercando di delegare alcune funzioni potresti trovarti in due situazioni diverse della vita dell'azienda:

- 1) sei ancora in startup e devi capire ancora come far girare le cose, probabilmente stai anche cercando persone, oppure
- 2) l'attività è partita e non è più così difficile incontrare persone che vogliono lavorare per te.

Ti prego di fare attenzione: **la tua azienda potrebbe avere diversi anni di attività ma tu non essere ancora uscito dalla condizione di startup**. L'indicatore più affidabile che sei uscito dall'anonimato con la tua azienda è che ci sono persone che vogliono lavorare con te.

Questo indicatore è anche il migliore per valutare se la tua attività è sana e in espansione.

Abbiamo detto che la delega è la cosa più difficile, ma fortunatamente esiste un metodo.

Perché in Italia ci sono poche aziende molto grandi rispetto al numero delle Partite IVA? Perché si ignora il seguente metodo, oppure perché non lo si vuole applicare.

Se hai già le persone oppure non hai difficoltà a trovarle, continua a leggere. Se invece trovare le persone giuste è per te ancora un problema, leggi prima “Scegliere le persone giuste”.

“Non sei più una startup solo quando non hai problemi a trovare persone che vogliono lavorare con te”

DA GRUPPO A SQUADRA

Il metodo consiste nel trasformare un gruppo di persone in una squadra. Per farlo servono un allenatore (tu), persone, uno schema di gioco (organigramma), ruoli distinti ma coordinati (mansionari).

In assenza di un organigramma abbiamo un gruppo di persone, non una squadra. L'organigramma serve per assegnare ad ognuno un compito, al fine di ottenere più risultati di migliore qualità. La principale causa di inefficienza in azienda è la mancanza di un organigramma funzionale, funzionale vuol dire reale, concreto, che produca risultati. Senza un organigramma l'azienda smette di crescere.

Presente o futuro?

L'organigramma è anche la principale mappa dell'espansione dell'azienda, poiché non deve mai fotografare la situazione in corso, ma rappresentare l'azienda che stiamo costruendo.

“L'organigramma deve fotografare la scena aziendale dei prossimi anni”

In questo senso, un buon organigramma ha sempre un numero di caselle superiore alle persone attualmente in azienda. Alcune di queste caselle saranno *vacanti*, cioè in cerca di un responsabile, altre saranno occupate da persone momentaneamente prestate a quel ruolo (*ad interim*), in attesa di trovare la persona giusta o definitiva. L'organigramma è anche uno strumento di pianificazione della crescita di responsabilità delle persone.

“Senza un organigramma l’azienda smette di crescere”

Un mio amico imprenditore espone l'organigramma della sua azienda, così come dovrebbe essere fra tre anni, poi chiama i suoi collaboratori e, indicando le caselle vuote, chiede ad ognuno dove si vedrebbe fra tre anni.

“L’organigramma deve indicare la possibile crescita in azienda per le persone di buona volontà”

IL TUO VERO COMPITO

Organigramma viene da *gramma*, che vuol dire disegno, rappresentazione, e *organo*. Quindi si tratta della *rappresentazione degli organi dell'azienda*. L'azienda la possiamo immaginare come un organismo in continua crescita che spesso inizia con il contributo di una o due persone e nel quale via via il numero delle persone coinvolte aumenta.

All'inizio un'unica persona si occupa un po' di tutto: vende, produce, fa le fatture, recluta altre persone, ecc. Come per un organismo vivente, poche cellule diventeranno tante cellule, poi le cellule si specializzeranno e diventeranno cellule dei polmoni, del sangue, delle ossa, del cuore, del cervello e andranno a costituire tutti gli organi del corpo.

Chiaramente ci sono alcuni organi vitali, senza i quali non è possibile la vita, altri che sono importanti ma non vitali. La continua crescita di un'azienda è sostenuta dal fatto che si creano sempre più funzioni/organi specializzati.

Come imprenditore il tuo vero compito è quello di far crescere l'azienda, costruendo sempre nuovi organi (ad esempio funzioni specializzate come il marketing e le risorse umane, nuove Business Unit, filiali nazionali o estere).

Potremmo rappresentare l'azienda come un insieme di rompicapi, e descrivere il lavoro dell'imprenditore come quello di una persona che deve risolverli.

Una volta risolto un rompicapo aziendale l'imprenditore scrive una procedura o un mansionario e li affida ad una persona, perché deve passare ad occuparsi del successivo rompicapo. Se non fai così, presto diventerai il collo di bottiglia che ostacolerà la crescita dell'azienda e una persona stressata.

Non so se lo hai notato, ma i ricchi hanno tante persone che lavorano per loro. Il fattore determinante della crescita e della prosperità è l'inserimento continuo di nuove persone.

Prima abbiamo parlato di funzioni vitali, fra queste la più vitale di tutte è il reclutamento. Il business è metaforicamente come una guerra, hai costantemente bisogno di reclutare nuove leve che utilizzerai organizzate in ranghi, con funzioni sempre più specializzate al crescere del numero delle truppe.

“I ricchi sono ricchi perché hanno tante persone che lavorano per loro”

Per consentire una crescita continua con un numero sempre crescente di persone, oltre a reclutare, dovrai diventare bravo a organizzare processi di lavoro attraverso cui coordinare efficacemente le persone. Il lavoro dell'imprenditore è questo: inserire persone e creare nuovi processi funzionali.

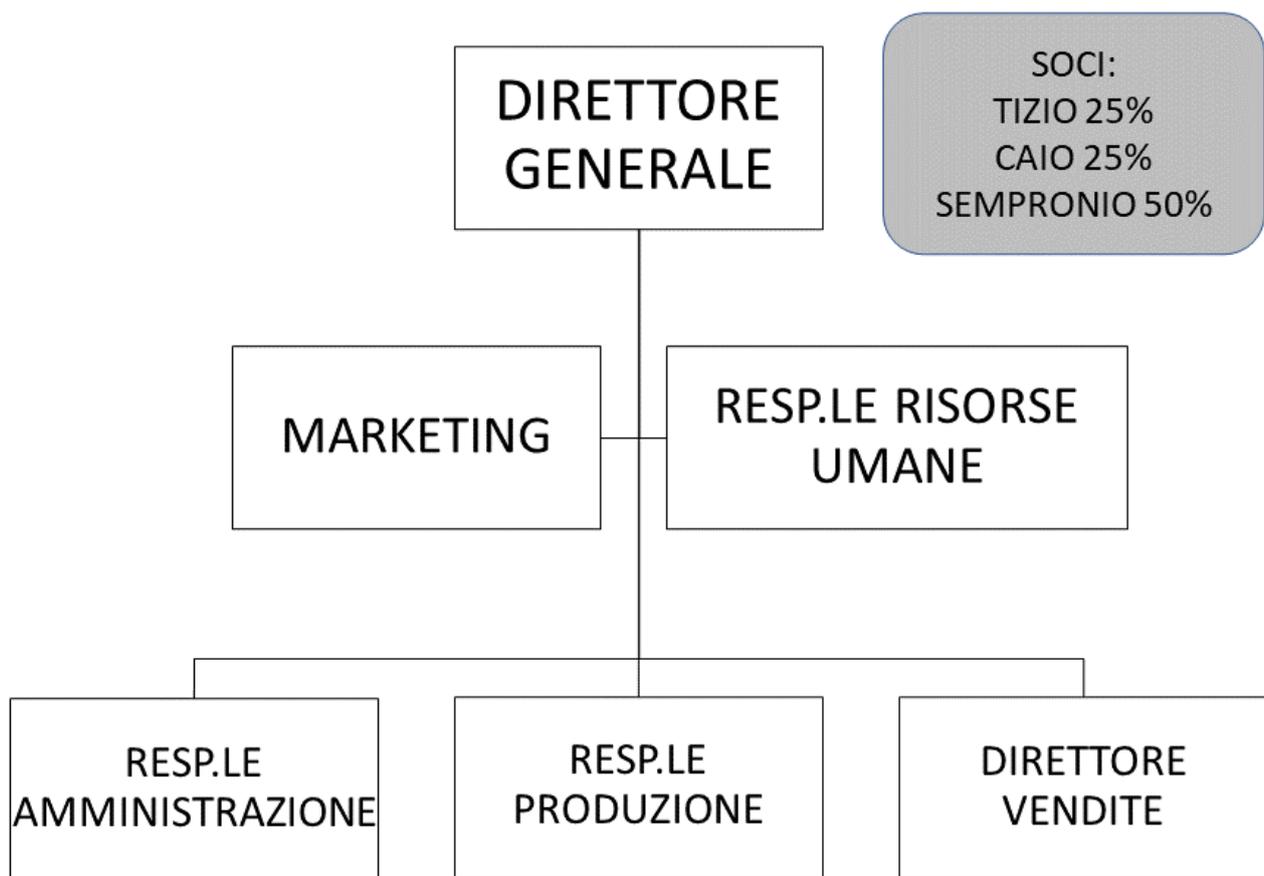
“Il lavoro dell'imprenditore è reclutare sempre più persone e scrivere procedure per coordinare il loro lavoro”

Personalmente, controllo la salute della mia azienda verificando che ogni mese ci sia una crescita superiore al 50% rispetto a quanto fatto nello stesso mese dell'anno precedente.

Può sembrare un obiettivo molto sfidante e sicuramente lo è, ma ho capito che è possibile, lavorando costantemente sull'inserimento di nuove persone e sulla costruzione di nuove unità produttive.

COSTRUIRE IL TUO ORGANIGRAMMA

Il settore nel quale opera l'azienda determina fortemente l'organigramma. Non riusciamo qui a rappresentare tutte le situazioni possibili, ma possiamo stabilire alcune regole di base per disegnare la tua azienda.



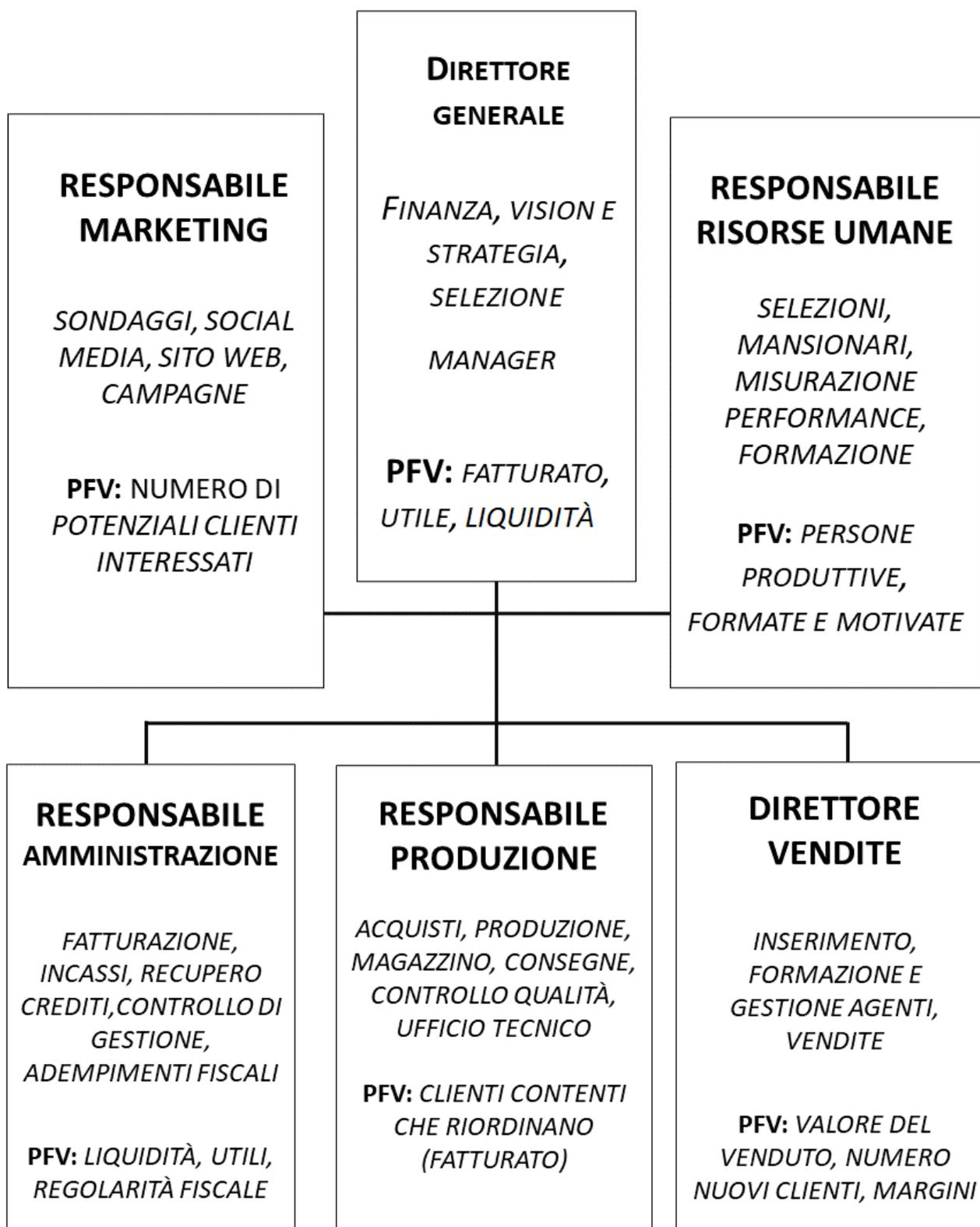
Io utilizzo sempre uno schema che inizialmente è composto da sette caselle. In alto c'è quella del Direttore Generale, con a fianco la casella con i nomi dei soci e la percentuale delle loro quote societarie. Scendendo troviamo da sinistra a destra, la funzione amministrativa, l'area della produzione, le vendite. A metà spesso inserisco il marketing e le risorse umane, “in staff” al Direttore Generale. *In staff* vuol dire che sono organi accessori presidiati direttamente dall'organo superiore, in questo caso il Direttore Generale.

Spesso per una piccola impresa questo schema va bene così; a volte il marketing è in staff al Direttore Vendite che allora assume il titolo di Direttore Commerciale. Ritengo i sei organi (DG, Risorse Umane, Marketing, Amministrazione, Produzione, Vendite) vitali. Potresti non avere queste sei caselle nel tuo organigramma, ma bada bene che esistono in realtà e, anche se malamente, vengono svolte, probabilmente da te, a volte a tua insaputa.

Alcune regole per costruire un buon organigramma:

- 1) l'organigramma deve rappresentare la scena ideale nel breve/medio periodo (tre anni);
- 2) gli organi fondamentali sono quattro: Direzione Generale, Amministrazione, Produzione, Vendite. Ognuno di questi deve avere un responsabile;

- 3) rappresentare sempre anche le caselle delle Risorse Umane e del Marketing ed indicare se sono vacanti oppure se la mansione è svolta ad interim dal responsabile di un'altra area;
- 4) l'imprenditore, oltre a svolgere il ruolo di Direttore Generale, potrebbe occuparsi anche di un'altra area fondamentale (Amministrazione, Produzione o Vendite);
- 5) non è possibile che la stessa casella sia occupata da più persone (soci, fratelli, coniugi);
- 6) un responsabile può occuparsi di cinque collaboratori diretti, secondo alcune teorie fino ad un massimo di sette;
- 7) qualsiasi funzione non espressa in organigramma ma necessaria (Ricerca e Sviluppo, Product Management, Acquisti, Magazzino, Spedizioni, Logistica, ecc.), viene svolta, più o meno consapevolmente, dal Direttore Generale;
- 8) se il tuo controllo di un'area non si limita solamente ad analizzare le statistiche di quell'area ogni settimana, ma vieni coinvolto nei processi e nelle decisioni operative, allora il responsabile di quell'area sei tu e non hai delegato un bel niente;
- 9) il responsabile di un'area è quello al quale vengono sottoposti i problemi. Se sei tu allora devi mettere il tuo nome nella casella;
- 10) la produzione rappresenta le truppe, le vendite sono i marines che vanno prima all'assalto. Se questo esercito non dispone del supporto di sufficienti forze in amministrazione, acquisti, risorse umane, marketing, ricerca e sviluppo, ufficio tecnico, magazzino, logistica, faranno la fine di Napoleone nella campagna di Russia. L'essenza di questo punto è che l'azienda deve essere equilibrata fra persone produttive direttamente (commerciali e operai) e personale indiretto, cioè di ufficio;
- 11) se non hai persone formate e motivate in ogni casella, sarai tu ad occuparti direttamente di quell'area;
- 12) i responsabili delle aree devono compensare, con le loro abilità, i difetti del titolare;
- 13) è buona norma costruire un organigramma "parlante" dove per ogni casella sono riportate le principali attività e responsabilità, il prodotto finale di valore (PFV) e le statistiche di misurazione delle performance. A seguire un esempio semplicistico.



IL MANSIONARIO

Ogni persona all'interno di un'organizzazione ha come scopo l'attuazione del proprio ruolo. Quel ruolo è stato concepito da qualcun altro che aveva un'idea ben precisa di cosa ottenere da quel lavoro.

L'errore più comune nella delega è non trasferire con sufficiente dettaglio ciò che vuole il delegante (cioè tu) dalla persona delegata (cioè l'altro).

Spesso al delegato è poco chiaro persino il nome del suo ruolo. Una semplice prova la puoi fare chiedendo ad una persona di cosa si occupa e qual è il risultato che dovrebbe ottenere. Quanto più la persona si dimostra incerta nella risposta, tanto più non ha ricevuto una delega efficace. Potremmo anche non essere scontenti del suo lavoro ma dobbiamo sapere che siamo di fronte ad una risorsa utilizzata male.

Prova a fare questo esercizio con qualcuno che secondo te non sta andando molto bene. Chiedigli *“Qual è il nome del tuo ruolo e quali sono i tuoi risultati da ottenere?”*.

“L'errore più comune è non trasferire al delegato ciò che si vuole da lui”

In questo capitolo tratteremo del mansionario, che è un manuale operativo del ruolo (operativo significa che riguarda l'operare), un documento che ti consente di svolgere la tua funzione e che contempla tutte le possibili situazioni che si potrebbero verificare, la modalità di risoluzione, i risultati da ottenere, lo scopo *sociale*.

della mansione (cioè la sua utilità all'azienda), la modalità per misurare le performance e altre cose ancora.

“Il mansionario è un manuale d'uso del ruolo”

C'è da dire che un mansionario fatto molto bene aiuta parecchio, ma non esclude assolutamente che la persona debba essere formata, spesso anche a lungo.

Altra cosa da dire è che dalla persona alla quale abbiamo dato un nuovo mansionario, dobbiamo aspettarci delle resistenze ad operare in una maniera diversa rispetto alle sue abitudini. Nella mia esperienza una persona ben predisposta entra bene nel suo nuovo mansionario dopo qualche mese.

Se il suo ruolo è molto difficile ci potrebbero volere molti mesi, a volte qualche anno. Delegare vuol dire avere pazienza, non dare nulla per scontato, gioire di ogni progresso ottenuto dalla persona.

“Delegare vuol dire avere pazienza, non dare nulla per scontato, gioire di ogni progresso ottenuto dalla persona”

Lo scopo del mansionario è quello di creare una squadra fatta di persone che abbiano chiaro il proprio ruolo e che mantengano la loro posizione nelle situazioni di normale operatività così come nelle emergenze.

La differenza fra un gruppo di persone e una squadra è che la squadra conosce molto bene i propri mansionari. Non basta avere persone che conoscono gli obiettivi aziendali e tirano tutte dalla stessa parte. Per la crescita dell'azienda servono ruoli distinti e specializzati, ognuno con il proprio mansionario.

Un'ultima cosa prima di approfondire il discorso. Una volta fatto il mansionario dovrai lavorare per un certo tempo sul farlo comprendere e nell'allenare la persona a mantenere la sua posizione, il suo ruolo, correggendo tutti i suoi tentativi di tornare alle precedenti abitudini.

“Per far crescere un'azienda servono ruoli distinti e specializzati, ognuno col suo mansionario”

Fra i tuoi scopi di responsabile, scritti nel tuo mansionario, c'è *utilizzare al meglio le risorse conferite dall'azienda*. Per farlo dovrai scrivere i mansionari delle tue persone.

V ADEMECUM

Il vademecum è un *breviario*, cioè un libretto che contiene le principali regole o cose da sapere, in formato tascabile, da poter essere utilizzato velocemente e come promemoria. Ho pensato di raccogliere qui le cose più importanti del libro che hai letto.

1. Delega tutto tranne il potere: non delegare la gestione finanziaria, la visione sul futuro, la scelta e la gestione delle persone chiave.
2. L'armonia del gruppo è il principale fattore di successo di una squadra. Il disaccordo fra i soci è la principale causa di fallimento delle imprese.
3. Il numero dei collaboratori deve aumentare costantemente.
4. Con la crescita del numero dei collaboratori nascono funzioni sempre più specifiche e specialistiche.
5. È un errore cercare un campione per delegare. Si delega sempre ad un collaboratore medio, che sia preparato al 50% ma che desideri quel ruolo.

6. Delegare prevede tanto tempo e pazienza. Dedicati alla formazione dei delegati.
7. Per avviare una persona devi chiarire i risultati da ottenere, non dare per scontato che desideri fare di tutto per ottenerli. Almeno le prime volte aiutala ad ottenerli.
8. Il tuo compito non è misurare i risultati dei collaboratori ma misurare i loro sottoprodotti.
9. L'organigramma deve rappresentare l'azienda dei prossimi anni e non quella attuale.
10. Al massimo ti puoi occupare di una macroarea (Amministrazione, Produzione, Commerciale), oltre ad essere Direttore Generale. Ti occuperai di quella che conosci meno e delegherai quella in cui sei più bravo.
11. Una volta definito l'organigramma e i mansionari dovrai lavorare per mesi a renderli effettivi e a impedire che si ritorni al vecchio sistema di lavoro.
12. Incontra regolarmente i tuoi delegati in riunioni settimanali. Proietta le statistiche, controlla i sottoprodotti, crea giochi incentivanti per quelli bravi.
13. Un responsabile (te compreso) può gestire al massimo cinque persone (come sostiene questo manuale, ma qualcuno ritiene sia possibile anche fino a sette).
14. Non devi avere nessuno scollaboratore.
15. Tutti devono vincere nella tua azienda: è un mix di formazione e intuizione su quale sia il ruolo giusto per ognuno.
16. Ascolta tutti, ma fatti un'idea personale osservando i fatti.
17. Ricordati che sei lontano dai fatti, per capirli devi andare sul campo (la mappa non è il territorio).
18. Se non trovi persone valide è perché tu non sei abbastanza attraente come persona: i tuoi clienti sono contenti? Hai un grande progetto? Ci sono persone che stanno migliorando tanto grazie al tuo aiuto?
19. Nessun collaboratore può sottoporerti problemi senza proposte di soluzione.

20. Guadagna tempo con la delega di compiti operativi.
 21. Guadagna denaro con la delega di responsabilità.
 22. Guadagna la libertà delegando l'azienda.
 23. Carica di lavoro indicativamente in quantità pari al 110% della capacità produttiva della persona.
 24. Il sovraccarico di lavoro produce persone demotivate e che abbandonano il proprio ruolo.
 25. Non puoi migliorare quello che non misuri.
 26. Le persone che misurano i propri risultati stanno meglio.
 27. I manager devono saper parlare in pubblico e tenere corsi di formazione ai propri collaboratori.
 28. Le persone di esempio aiutano la squadra.
 29. Le persone amano il gioco e vincere.
 30. Il rinnovamento aziendale passa per l'inserimento di nuove persone portatrici di nuove idee.
 31. Le aziende che crescono hanno al loro interno tanti giovani under 30 e donne in posizioni di comando.
 32. Le aziende che crescono adottano continuamente nuovi metodi organizzativi e sono orientate all'innovazione digitale.
- 193
33. La squadra va scelta, formata e motivata. Il privato dell'individuo è di interesse aziendale.
 34. Se non formi le persone alla tua cultura, saranno formate dalla televisione e dai social.
 35. La carta dei tuoi valori deve contenere cose strane e originali, come sei tu.

36. Una persona sana si occupa di migliorare ogni settore della sua vita (la sua persona, la sua famiglia, il suo lavoro, la vita degli altri).
37. Affronta subito ogni situazione non etica di ogni tuo collaboratore.
38. L'azienda deve fare due cose: utili ed espandersi continuamente.
39. L'espansione non è solamente più persone e più fatturato, ma scopi sempre nuovi e più grandi.
40. La delega è il vero mestiere dell'imprenditore.
41. Inserisci sempre nuove persone, continuamente.

Estratto dal 1° capitolo del libro:

DELEGA TUTTO: Dalla scelta delle persone a cui delegare all'effettivo passaggio di consegne: il sistema per diventare (quasi) completamente inutili in azienda, senza perderne il controllo!

Di Luca Torcivia

Disponibile su Amazon:

<https://www.amazon.it/DELEGA-TUTTO-alleffettivo-passaggio-completamente/dp/B0BFX74593>