

Il segreto di delegare per crescere

ALBERTO FELICE DE TONI



“Quando la struttura cresce devi assolutamente imparare a delegare, sennò diventi tu stesso il collo di bottiglia che impedisce la crescita aziendale”.

Così Roberto Ugolini, titolare di un'azienda di industrial design. Paolo Scaroni, patron della Sadi, afferma: “Sono dell'idea che l'imprenditore sia fondamentale nella fase iniziale della creazione dell'azienda; una volta avviata e quando ha raggiunto una sua dimensione di rilievo, la prima preoccupazione dell'imprenditore è far sì che l'azienda sia in grado di andare avanti anche senza di lui”. Anche Marina Salomon titolare del gruppo Alchimia ha sperimentato con successo il processo di delega: “... molti compiti che prima mi assumevo personalmente ora, delegati, vengono svolti al meglio... e io stessa ricevo stimoli nuovi nel confronto per obiettivi con i dirigenti”.

I SUGGERIMENTI DELL'ANTICO TESTAMENTO

La questione della delega ha radici antiche. Già nell'Antico Testamento Mosè viene esortato dal suocero Ietro a delegare: “Non va bene quello che fai! Finirai per soccombere, tu e il popolo che è con te, perché il compito è troppo pesante per te; tu non puoi attendervi da solo. Ora ascoltami: ti voglio dare un consiglio e Dio sia con te! Tu sta davanti a Dio in nome del popolo e presenta le questioni a Dio. A loro spiegherai i decreti e le leggi; indicherai loro la via per la quale devono camminare e le opere che devono compiere. Invece, sceglierai tra

tutto il popolo uomini integri che temono Dio, uomini retti che odiano la venalità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine. Essi dovranno giudicare il popolo in ogni circostanza; quando vi sarà una questione importante, la sottoporranno a te, mentre essi giudicheranno ogni affare minore. Così, ti alleggerirai il peso ed essi lo porteranno con te. Se tu fai questa cosa e se Dio te la comanda, potrai resistere e anche questo popolo arriverà in pace alla sua mèta”. Mosè ascoltò la voce del suocero e fece quanto gli aveva suggerito. Mosè, dunque,



Da sinistra in senso orario, Roberto Ugolini, Marina Salomon, Paolo Scaroni, Ignazio di Loyola, Andrew Parkinson, e il Mosè di Michelangelo

scelse uomini capaci in tutto Israele e li costituì alla testa del popolo come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine. Essi giudicavano il popolo in ogni circostanza: quando avevano affari difficili li sottoponevano a Mosè, ma giudicavano essi stessi tutti gli affari minori” (Esodo 18, 17-26).

GESTIONE AZIENDALE

LA QUESTIONE HA RADICI ANTICHE: GIÀ MOSÈ DOVETTE AFFRONTARLA E LA RISOLSE INDIVIDUANDO UOMINI VALIDI DA METTERE AL COMANDO DELLE DIVERSE ARTICOLAZIONI DEL SUO POPOLO. ALTRIMENTI IL CAPO DIVENTA UN COLLO DI BOTTIGLIA

LE INTUZIONI DI SANT'IGNAZIO

Sant'Ignazio di Loyola andò anche oltre gli insegnamenti dell'Antico Testamento: non lasciò, infatti, ai confratelli gesuiti “tutti gli affari minori”, bensì “tutti gli affari”. Infatti, dopo aver impartito le sue istruzioni, Loyola aggiungeva: “trovandovi direttamente sul campo, potrete vedere molto meglio di me ciò che è necessario fare (...). Lascio ogni cosa al vostro personale discernimento e ogni decisione verrà da me considerata la migliore”.

Loyola credeva fermamente nella delega e più volte lo dimostrò con i fatti. A tal proposito possiamo citare l'esempio del gesuita Olivier Mannaerts, che

finì per prendere decisioni sbagliate. Allorché confessò a Loyola il pasticcio che aveva combinato, non ricevette alcuna reprimenda, bensì il deciso incoraggiamento a rimettersi subito in sella: “in futuro, desidero che agiate così come il vostro giudizio vi suggerisce, senza eccessivi scrupoli, e nonostante eventuali regole e ordini”.

L'aver insistito sulle capacità di Mannaerts... finì per dare buoni frutti: “incaricato di guidare l'attività dei gesuiti nei Paesi Bassi e nel Belgio, seppe trasformare una regione disastrosa in un Paese in cui 700 gesuiti gestivano quasi 30 istituti superiori”.

Come ci ricorda Parkinson: “L'uomo a cui si nega l'op-

portunità di prendere decisioni importanti comincia a considerare importanti le decisioni che gli si permette di prendere. Egli diventa puntiglioso sull'archiviazione, abilissimo nel badare che le matite siano temperate, ansioso che le finestre siano aperte (o chiuse) e incline a usare due o tre matite di colori diversi”.