



Delegare non è mollare

Lunedì mattina, la porta dell'ufficio aperta. Il primo si affaccia alle otto e mezza: «ti rubo un minuto, il cliente di Brescia chiede uno sconto, cosa gli dico?». Tu non lo sai su due piedi e rispondi la cosa più naturale del mondo: «lasciami vedere, ti faccio sapere». Alle nove arriva il magazzino, un fornitore in ritardo. Alle dieci l'amministrazione, un bonifico da autorizzare. Alle sei di sera hai undici cose da decidere, e chi te le ha portate è tornato al proprio lavoro con la coscienza tranquilla: adesso il problema ce l'hai tu. Il giorno dopo si affacciano di nuovo, ma per chiederti se hai deciso.

Nel novembre del 1974 due consulenti americani, William Oncken e Donald Wass, aprirono un articolo sulla Harvard Business Review con una domanda che descrive quel lunedì meglio di qualunque organigramma: perché i capi sono di solito a corto di tempo, mentre i loro collaboratori sono a corto di lavoro? La risposta la diedero con un'immagine che da allora non se n'è più andata. Ogni problema ha una scimmia sulle spalle, e la scimmia è la prossima mossa. Finché la prossima mossa spetta al collaboratore, la scimmia è sua. Nel momento in cui dici «ci penso io», salta sulla tua spalla. Moltiplica per le persone che hai e per i giorni della settimana, e capisci da dove arriva la sensazione di lavorare per i tuoi dipendenti invece che il contrario.

Il bello, o il brutto, è che non succede per un difetto di carattere. Succede per una fase della crescita, e c'è chi l'ha descritta mezzo secolo fa. Nel 1972 Larry Greiner, professore di organizzazione, pubblicò sempre sulla Harvard Business Review uno studio sulle aziende che crescono: attraversano fasi tranquille interrotte da crisi, e ogni crisi nasce proprio dalla soluzione che aveva fatto funzionare la fase precedente. All'inizio l'azienda cresce grazie al fondatore che fa e decide tutto. Poi cresce grazie a una guida forte e accentrata. Poi la guida accentrata diventa il problema: chi lavora sul campo ne sa più dei vertici, ed è costretto ad aspettare. Greiner la chiamò crisi di autonomia, e la scrisse con una franchezza che vale la pena riportare: per chi ha avuto successo dirigendo è difficile cedere responsabilità, e i collaboratori non sono abituati a decidere da soli. Molte aziende, aggiunse, si arenano proprio qui, aggrappate al comando centrale, mentre i collaboratori, delusi, se ne vanno.

In Italia questa crisi ha un'aggravante, e la dicono i numeri. Secondo il Censimento permanente delle imprese dell'Istat, con dati riferiti al 2018, il 75,2% delle imprese con almeno tre addetti è controllato da una persona o da una famiglia. E nelle imprese con dieci addetti e oltre la gestione resta all'imprenditore o a un familiare in più del 95% dei casi, e nel complesso appena tre imprese su cento affidano la guida a un manager. Non è un difetto in sé, è la forma del nostro capitalismo. Ma vuol dire che da noi delegare non significa quasi mai chiamare un direttore generale da fuori. Significa far crescere a decidere le persone che hai già, una decisione alla volta.

Vale la fatica? Un indizio arriva da una ricerca Gallup del 2015 su 143 amministratori delegati di aziende della classifica Inc. 500, le imprese private americane cresciute più in fretta. Quelli con una forte attitudine a delegare guidavano aziende con una crescita media su tre anni più alta di 112 punti percentuali e ricavi superiori del 33%

rispetto a chi delegava poco. Va letta con onestà: è una correlazione, non una prova, e riguarda aziende americane già molto veloci. Ma va nella stessa direzione di quello che si vede da vicino: l'azienda cresce fino a dove arrivano le decisioni che il fondatore riesce a non prendere.

I segnali che sei arrivato a quel punto sono abbastanza riconoscibili. Tutto passa da te, e lo vivi come una prova di quanto sei necessario. L'azienda cresce e tu non respiri: ogni commessa in più è un'ora in più tua, perché il lavoro aumenta in proporzione alle tue firme. Le decisioni fanno la fila davanti alla tua porta, e la tua casella di posta è diventata il punto più lento dell'azienda. Le persone capaci propongono sempre meno, perché hanno capito che tanto decidi tu, oppure se ne vanno. È esattamente la scena di Greiner, solo con meno addetti.

La via d'uscita, nel libro, la racconto nel capitolo 11: la differenza fra delegare i compiti e delegare le decisioni, e perché senza la seconda la prima serve a poco. Qui voglio aggiungere lo strumento più pratico che Oncken e Wass lasciarono in quell'articolo, perché risolve il problema che quasi tutti incontrano subito dopo: come si fa a passare le decisioni senza buttare le persone in acqua. Distinsero cinque livelli di iniziativa. Al primo la persona aspetta che le si dica cosa fare. Al secondo chiede cosa fare. Al terzo propone una soluzione e poi la mette in pratica. Al quarto agisce e avvisa subito. Al quinto agisce da sola e riferisce alle scadenze concordate. E suggerirono di non accettare dai collaboratori i primi due livelli, perché è lì che nascono quasi tutte le scimmie. Delegare bene vuol dire decidere, per ogni tipo di scelta, a quale livello si trova ciascuno, e alzarlo di un gradino quando si è guadagnato il successivo.

Ed è qui che si capisce perché [delegare](#) non è mollare. Mollare è dare il quinto livello a chi è al primo, e poi sparire fino al primo errore, per tornare a riprendersi tutto con l'aria di chi l'aveva detto. Delegare è scegliere il livello giusto, dire con chiarezza fin dove l'altro può decidere, e fissare il momento in cui se ne riparla. Non cedi il controllo: cambi il punto in cui lo eserciti, dal singolo passaggio al risultato.

[ERRORE DA EVITARE]

Riprendersi la scimmia in corridoio. La delega non si perde nelle riunioni, si perde nei passaggi di trenta secondi, quando qualcuno ti ferma con «abbiamo un problema» e tu rispondi «lasciami pensare». In quel momento la prossima mossa è diventata tua. La contromossa sta in quattro parole: «cosa proponi di fare?». Se una proposta c'è e regge, la decisione resta a chi l'ha portata. Se non c'è, non la trovi tu al posto suo: fissate un momento, anche fra un'ora, in cui te ne porta una. Nei primi giorni costa più tempo che rispondere subito. Dopo qualche settimana le persone cominciano ad arrivare con la proposta già pronta, ed è il primo segno che la delega sta funzionando.

Da oggi sul sito c'è un'autovalutazione costruita su questo articolo, «[Sei pronto a delegare?](#)». Dodici domande su quattro fronti: quanto ti costa lasciare andare, se hai qualcuno a cui affidare le decisioni, come deleghi, e quanto sei già diventato il collo di bottiglia. Non chiede email e non manda niente a nessuno. È la sorella di «La tua azienda cammina senza di te?», che trovi nella stessa pagina degli strumenti e che proponevo [ad agosto](#):

quella misura quanto l'azienda dipende da te, questa misura te come delegante. Conviene farle tutte e due, perché le risposte spesso non coincidono, e lo scarto fra le due è proprio il lavoro da fare.

Quando ripubblicò il suo studio, ventisei anni dopo, Greiner gli affiancò un commento dal titolo che i fondatori trovano scomodo: la rivoluzione resta inevitabile. Le crisi della crescita non si evitano, si attraversano. La crisi di autonomia arriva comunque, e l'unica scelta che hai è se affrontarla tu, decidendo cosa smetti di decidere, oppure lasciare che la risolvano le persone capaci andandosene. Delegare, alla fine, è questo: scegliere ogni settimana una decisione che da lunedì non prendi più tu, e restare abbastanza vicino da vedere come va, senza riprendertela.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/delegare-non-e-mollare>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».