

Trasformare le persone da esecutori a 'deleg-abili' rappresenta uno dei compiti più complessi per un responsabile aziendale, ma è anche un'opportunità unica per valorizzare il patrimonio di competenze aziendali

MANAGEMENT MISSION, far crescere i collaboratori

di **Umberto Schellebrid**,
amministratore delegato di Studio Schellebrid

*Management mission:
improving collaborators*

Un momento di riflessione circa la missione di un capo che, nel tempo e nell'ambito delle deleghe ricevute, non desidera dedicarsi esclusivamente al raggiungimento dei risultati, ma vede nello sviluppo degli atteggiamenti e dei comportamenti dei collaboratori il consolidamento delle competenze e il miglioramento qualitativo di tutta l'azienda. Tale missione può essere sintetizzata da una visione: i manager sono al mondo per indurre i collaboratori all'azione.

Perché tra migliaia di definizioni riguardanti le 'mission' del management, ci si dovrebbe soffermare proprio su questa? Rockefeller, soleva ripetere: "Sono disposto a pagare più di chiunque altro colui che è capace di mettere in moto la gente!". E a chi gli ribatteva se non fosse meglio selezionare i migliori tecnici o i migliori progettisti, lui rispondeva: "Esperti... professionisti... Mi basta alzare il telefono per trovarne quanti ne voglio! Ma trovare esperti e professionisti capaci di indurre la gente ad agire è un'altra cosa!"

Changing your employees from executors to people you can delegate to is a complex task for business managers, but it is also a unique opportunity to leverage the expertise and skills of your company

A few considerations about the mission of a boss who, within a given time frame and set of tasks, is not willing to focus just on the achievement of results, but rather considers the improvement of employee attitudes and behaviors as a way to strengthen the competence and improve the quality of the entire company. Such mission can be represented by a vision: managers are created to drive collaborators to action.



Perché indurre all'azione?

Perché non considerare prioritaria la comprensione o la conoscenza? In realtà non esiste una competizione fra tutti questi elementi.

Sarebbe invece necessario rispondere con un'altra domanda: a cosa ci servirà tutta la conoscenza o la comprensione di questo mondo se, in ultima analisi, non produrrà effetti tangibili, e cioè azioni?

Il patrimonio intellettuale stabilisce e attesta ciò che è possibile realizzare, l'azione lo prova. Il management ha la responsabilità di tradurre l'astratto in concreto, l'intangibile impulso di pensiero in realtà, gli obiettivi in risultati, inducendo se stessi e i collaboratori all'azione 'poiché si impara, si realizza e si migliora facendo'.

Why, among thousands of definitions of the management's mission, should we focus on this one? Rockefeller used to say: "The ability to deal with people is as purchasable a commodity as sugar or coffee, and I will pay more for that ability than for any other under the sun.!" And to those who asked whether it was not better to select the best engineers and designers, he answered: "Experts... professionals... I can just pick up the phone and find as many as I wish! But finding experts and professional who can drive people to action, that's a different thing!"

Why drive to action?

Why shouldn't we consider understanding or knowledge as a priority? Actually, there is no

Se manca il tempo...

È questa la strada maestra per un percorso di crescita dei collaboratori ed è fuor di dubbio che non sia di facile percorribilità, soprattutto se consideriamo l'innumerabile quantità di ostacoli che si ergono sul cammino. Primo fra tutti, il problema che più di ogni altro influenza le decisioni, le relazioni interpersonali e il rapporto con se stessi: il tempo. Prezioso alleato per alcuni, per altri un nemico incalzante e senza pietà. Vero è che, comunque la si voglia pensare, un giorno è fatto di 24 ore, che è molto diverso da infinito.

Paradossalmente possiamo considerare che 24 ore è il tempo che abbiamo a disposizione ogni giorno per fare e che infinito è il tempo che occorre a coloro che vogliono fare tutto. Ecco perché nasce l'esigenza di gestire la propria attività di dirigenti attraverso quello che i colleghi statunitensi hanno chiamato Mbo (Management By Objective) che, in un'estrema sintesi, sta a significare che ogni azione svolta in azienda deve avere come finalità il raggiungimento di un chiaro e concreto obiettivo. Pertanto ogni azione deve scaturire, coerentemente, da un programma o piano d'azione.

competition among these elements. We should answer with another question: what's the use of all this knowledge or understanding if, ultimately, it doesn't generate any tangible effect, i.e. actions? Intellectual property defines what can be done, action proves it. The management is responsible for turning theory into practice, intangible thoughts into reality, goals into results, driving yourself and your staff to action, "because you learn, you create and you improve by doing".

If time is not enough...

This is the road to the improvement of your staff and there is no doubt it is not an easy task, especially if you consider the countless hindrances you find along the way. First of all, the factor that, more than any other, influences decisions, relationships among several persons and with yourself: time.

A valuable ally for someone, a pitiless enemy for others. Whatever you think, a day has 24 hours, which is quite far from endless.

Going to extremes, we might assume that 24 hours is the available time in each day, and that endless is the time needed for those who want to do everything. That's why you need to manage your manager job through an approach that US





... prova a pianificare

È dunque la pianificazione il vero punto di partenza di ogni realizzazione, la guida lungo la strada, lo strumento che ci consente, ancor prima di compiere il primo passo, di sapere se l'obiettivo che ci siamo prefissi ha buone probabilità di essere raggiunto. Il tutto senza dimenticare il valore della motivazione. In questo processo occorre comprendere quanto possa influire positivamente sugli stati d'animo dei collaboratori la consapevolezza della raggiungibilità di un obiettivo. E quanto, di contro, possono impattare negativamente l'incertezza e il dubbio.

E oltre a ciò, come sarà possibile rafforzare il 'pilastro' dello sviluppo del sistema azienda, ovvero la delega, senza aver prima migliorato la pianificazione dei processi?

Se per un istante proviamo a considerare come vere queste ultime considerazioni, allora dovremo aumentare il nostro impegno quotidiano nell'indurre i nostri collaboratori ad agire anche nella direzione della pianificazione. Allenandoli, contestualmente, a prendersi

experts call Mbo (Management By Objective), which – shortly stated – means that every action carried out in a company shall be aimed at the achievement of a clear and tangible objective. Therefore, any action shall consistently derive from an action plan.

... try planning

Planning is the real starting point for any operation, the guide along the way, the tool that, before you make the first step, indicates whether the objective you have set is likely to be achieved. All of this without forgetting the value of motivation. In this process, you must understand the positive effect on staff mood generated by the awareness that an objective is attainable. And, conversely, the negative impact of uncertainty and doubt.

And besides this, how can you strengthen the "pillar" that support a company's development and growth, namely delegating, without having improved process planning before?

If you take these assumptions as true, then we should multiply our daily efforts to drive our

carico dei problemi e alla elaborazione dei processi. Ma è altrettanto importante stimolare le persone a formulare le loro proposte.

Allenare non significa esclusivamente agevolare coloro che, spontaneamente, dimostrano il desiderio di assumere maggiori responsabilità. Coloro cioè che, autonomamente, cercano di percorrere e applicare il processo che li renderà 'delegabili'. Al contrario un simile atteggiamento deve comportare anche la necessità di verificare la possibilità di sviluppare tale processo con quelle risorse che non lo promuovono altrettanto spontaneamente. O che, addirittura, 'remano contro' applicando, spesso con successo, quello che potremmo definire un vero e proprio processo di contro-delega.

Un processo scientemente o incoscientemente finalizzato allo scarico del problema ad altre persone, fra le quali frequentemente capita proprio il capo.

Prevenire la contro-delega

Spesso il manager non riesce ad accorgersi di tali meccanismi. Anzi, a volte può esserne complice involontario, soprattutto quando la valutazione del potenziale del collaboratore è molto elevata rispetto all'effettivo rendimento utile o alle concrete necessità di miglioramento.

Il 'gioco' della contro-delega diviene più difficile per coloro che non godono della stima del capo. Ciò non toglie che spesso sia veramente difficile da rilevare se consideriamo il fattore tempo e il valore attribuito alla funzione 'controllo'.

Le possibilità certamente aumentano laddove lo stile di direzione prevalente consiste nell'impartire ordini e modalità operative senza rendere i collaboratori 'partecipi' della costruzione dei processi e dei piani operativi. Questi ultimi vengono direttamente elaborati dal manager e distribuiti ai collaboratori. I tentativi di contro delega hanno meno successo nelle organizzazioni in cui lo stile di direzione prevede anche momenti di partecipazione ed è pratica comune porre le domande: lei come opererebbe? Come affronterebbe il problema in pratica? Con quale piano d'azione?

collaborators to act in the direction of planning. And at the same time, they should be trained to take charge of problems and process elaboration. But it is just as important to encourage people to make their own proposals.

Training does not exclusively mean supporting those who spontaneously show willingness to take more responsibility, those who try to apply the process that will make them suitable to be delegated to. On the contrary, such attitude should also imply the need to check the feasibility of such process with the resources that do not support it spontaneously. Or even "stand up against it", applying - often with success - what we might call a counter-delegating process.

A process that - consciously or unconsciously - aims at dismissing the problem to other people, often including your own boss.

Preventing counter-delegating

Often managers cannot recognize such mechanisms. Sometimes they can even support them unconsciously, especially when the opinion about the collaborator's potential is high compared to the actual performance or improvement needs. The "game" of counter-delegating is harder for those who are not appreciated by the boss. This does not exclude that, often, it is very difficult to recognize this, if you consider the time factor and



Valorizzare il patrimonio

In realtà, nei delicati equilibri aziendali, un manager è anche chiamato contrastare il processo di contro-delega attuato da quanti cercano di non assumere responsabilità per le quali, in realtà, sarebbero addirittura pagati. Il primo passo, in questo ambito, è quello di 'porsi il problema', ma subito dopo occorre 'rendersi conto' di quanto si sta verificando. Occorrerà chiedere molto a se stessi in termini di impegno nel coinvolgere maggiormente i collaboratori nell'assunzione, effettiva, delle deleghe ricevute, respingendo con forza ogni tipo di proposta di discussione che non sia preventivamente supportata da un autonomo lavoro di preparazione da parte del collaboratore.

Quest'ultimo deve infatti attuare un processo che comprenda un'accurata analisi del problema, la motivazione, l'obiettivo concreto e misurabile e almeno due proposte per la risoluzione del problema stesso.

È evidente che ogni cambiamento deve tener conto della storia dell'azienda, del momento in cui ci si trova e delle ripercussioni che ne deriveranno. Il buon senso è un elemento raro, e non comune, ma che deve necessariamente essere usato, sia per evitare terremoti aziendali, sia per non cadere in quei compromessi che alla fine lasciano tutto com'è.

Al di là di ogni allarmismo è necessario comprendere se il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale rappresenta effettivamente un momento di valutazione professionale del collaboratore stesso.

Del resto non possiamo dimenticare che in azienda esistono spesso collaboratori che, pur avendo maturato anni di esperienza e di competenza specifica, non vengono mai coinvolti e invitati a mettere a fattor comune il proprio patrimonio di competenze individuali. Nelle menti di questi uomini giacciono così immense ricchezze di sapere che, però, rimangono inutilizzate. Quanto potrebbe far loro piacere essere interpellati? E quale contributo concreto potrebbero fornire all'azienda? Se non lo faremo, non potremo mai saperlo con certezza...

Studio Schellebrid

info@studioschellebrid.it

the value assigned to the "control" function. Chances increase when the predominant management style consists of giving orders and operating modes without "involving" collaborators in the construction of processes and operating plans. The latter are developed directly by managers and assigned to collaborators. Counter-delegating attempts are less successful in organizations where the management style is also based on direct participation and questions such as: how would you behave? How would you deal with this issue? Which action plan do you suggest?

Valorizing assets

In the delicate balance of a company, a manager often has to fight the counter-delegating process enacted by those who try to avoid responsibility, for which they are actually paid.

The first step in this case is to "put the question", and immediately afterwards to "realize" what is happening.

You must commit yourself strongly to involving employees in accepting the tasks they are entrusted, rejecting any type of discussion that is not supported by a preliminary work done by the employee. The employee shall deploy a process that includes accurate problem analysis, motivation, tangible and measurable objective, and at least two proposals to solve the problem.

It is obvious that every change shall take into account the company's history, the current situation and the consequences that will be generated. Common sense is rare, not common, but it must be necessarily used, both to avoid corporate earthquakes and to dismiss trade-offs that leave everything as is.

Without excessive alarm, you must understand if the involvement of employees in the decision-making process is actually an opportunity for the professional evaluation of the employee.

We cannot forget that, in a company, there are often collaborators who, though having accumulated years of experience and specific competence, are never involved or invited to contribute with their individual skills. The minds of these people hold so much knowledge that is unexploited. How much could they be pleased if they were involved? And what tangible contribute could they give to the company? If we don't, we will never know for sure...