SCHEDA DEL MODULO

Delegare davvero: i sette livelli di Appelo

Modulo adattivo | ~20 min

«Delego» nasconde due trappole simmetriche: abbandonare il collaboratore o controllarlo in ogni dettaglio. Molti manager oscillano tra le due, in mancanza di un quadro. Questo modulo si basa sui sette livelli di Jurgen Appelo (Management 3.0), un riferimento mondiale, per uscire dal tutto-o-niente e calibrare con precisione chi decide, e come. E poiché la teoria non basta, offre uno strumento per animare il team (il Delegation Poker), tre insidie da evitare e ciò che l'intelligenza artificiale (IA) cambia concretamente nella pratica.

OBIETTIVI DIDATTICI

01 Uscire dalle due trappole della delega, l'abbandono e il micromanagement, smettendo di pensarla in modo binario.

02 Collocare una decisione sui sette livelli di Appelo, da «decidere da soli» a «delegare completamente».

03 Condurre un Delegation Poker per allineare il team e formalizzare chi decide cosa, decisione per decisione.

04 Evitare le tre insidie – falsa consultazione, cambio di livello non annunciato, livello unico – e vedere ciò che l'IA amplifica.

DESTINATARI

Manager che vogliono delegare nella giusta misura – né abbandono né micromanagement – calibrando le decisioni in base al team e alla posta in gioco.

- **Prerequisito:** nessuno

SVOLGIMENTO DEL MODULO

In autonomia, con un allenamento adattato a chi apprende.

1. **Autovalutazione**: su 9 dimensioni, per fare il punto sulle proprie pratiche e orientare l'allenamento.
2. **Video dell'esperto**: di 10 minuti, con 3 pause di riflessione.
3. **Casi pratici**: 2 primi casi scelti in base all'autovalutazione, poi altri 16 facoltativi. Ogni risposta riceve un riscontro didattico: i suoi effetti e una pista per migliorare.
4. **Impegno con una data**: un'azione da provare, scritta dal partecipante o scelta tra le proposte.
5. **Scheda promemoria da scaricare**: punti chiave, domande, impegno, note personali e checklist.

UN ESEMPIO TRA I CASI PRATICI PROPOSTI

Gestisci sei operatori su fune, che hanno sempre scelto da soli le date delle ferie. Il cantiere attuale richiede più personale del solito: il tuo manager ti chiede di approvare ogni richiesta di ferie finché serve. Il team non sa ancora nulla. Le prossime richieste arrivano lunedì. Che cosa fai?

VALUTAZIONE E COMPLETAMENTO

Soglia: 80%

Il punteggio tiene conto delle risposte ai casi pratici, dell'impegno formulato e, se previsto, delle attività di apprendimento complementari. Per completare il modulo servono un impegno e un punteggio di almeno 80%.

METODI & MODELLI

- 7 livelli di delega / di autorità (Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate) – Jurgen Appelo, Management 3.0
- Delegation Poker – Appelo, meccanica di voto con carte ispirata al Planning Poker (James Grenning, 2002)
- Calibrazione in base alla posta in gioco e alla maturità del team – ispirata alla leadership situazionale (Hersey & Blanchard)
- Griglia dei 3 scogli (falsa consultazione, cambio di livello non annunciato, livello standard) – metodo Afthonios

FONTI & RIFERIMENTI

- Jurgen Appelo – «Management 3.0» (Addison-Wesley/Pearson, 2011): 7 livelli di delega, Delegation Poker, Delegation Board
- Tannenbaum & Schmidt – «How to Choose a Leadership Pattern», Harvard Business Review (1958): continuum della leadership in 7 posizioni
- Deci & Ryan (2000) – autonomia, competenza e appartenenza nella motivazione
- Albert Bandura (1977) – senso di autoefficacia ed esperienze di padronanza

Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 31 ottobre 2026