SCHEDA DEL MODULO

Perché fatichi a delegare: cinque freni e come superarli

Modulo adattivo | ~20 min

Delegare è uno dei gesti più difficili del mestiere di manager – e ciò che blocca raramente è tecnico: è la paura di perdere il controllo, quella di sovraccaricare l'altro, il riflesso del «faccio prima da solo». Risultato: il manager si sfinisce e impedisce al suo team di crescere. Questo modulo dà un nome ai cinque ostacoli interiori, mostra con esempi reali (Decathlon, HCL, Haier) che delegare su larga scala è possibile e propone cinque pratiche applicabili già da questa settimana.

OBIETTIVI DIDATTICI

01 Riconoscere i cinque ostacoli, spesso psicologici, che impediscono di delegare pur volendolo fare.

02 Individuare l'inversione della delega grazie alla metafora della scimmia e saper «restituire la scimmia».

03 Ispirarsi a organizzazioni che delegano su larga scala – Decathlon, HCL, Haier – per ampliare la propria pratica.

04 Mettere in atto cinque pratiche: spiegare il perché, consentire l'errore, definire il risultato, seguire senza micromanagement.

DESTINATARI

Manager che sanno di dover delegare di più, ma faticano a fare il passo senza sfinirsi.

- **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

Nel tuo team di accoglienza, Eleni scrive i verbali delle riunioni. Nell'ultimo, Eleni ha spiegato male una decisione. Da allora dubiti della sua capacità di redigere questi documenti. La prossima riunione si avvicina, e con essa il suo verbale. 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

- Domande per «restituire la scimmia» («qual è il tuo parere? / che cosa proponi?») – metodo Afthonios, nello spirito di Oncken & Wass
- Griglia Afthonios dei 5 ostacoli alla delega e delle 5 pratiche di delega intelligente
- Delega per risultati / «stewardship delegation» e management basato sull'intento (Stephen Covey)
- Diritto all'errore, ispirato alla sicurezza psicologica (Amy Edmondson)

FONTI & RIFERIMENTI

- Oncken & Wass, «Management Time: Who's Got the Monkey?», Harvard Business Review, 1974 (ripubblicato nel 1999 con un commento di Stephen Covey)
- Hamel & Zanini, «The End of Bureaucracy», Harvard Business Review, 2018 – modello RenDanHeYi di Haier, circa 4.000 microimprese
- Decathlon: decentramento e autonomia dei capireparto, presente in circa 78 paesi nel 2024
- Vineet Nayar, «Employees First, Customers Second», Harvard Business Press, 2010

Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 8 novembre 2026