

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Delego ergo sum

di Michele D'Agnolo

Una delle incombenze più delicate per un professionista è quella di **delegare** una pratica o parte di essa a un collaboratore o dipendente.

Il professionista avveduto predispone il fascicolo da delegare e attende il momento più propizio per trasferirlo sulla scrivania del collaboratore o dipendente. Meglio forse attardarsi, e aspettare che tutti se ne siano andati dallo studio. Attenzione in particolare alla signora delle pulizie, che potrebbe fare la spia! Anche del nuovo praticante, che sovente si ferma qualche ora in più, c'è davvero poco da fidarsi. Quando non c'è più nessuno in studio e il campo è finalmente libero, il professionista, con fare furtivo, percorre il corridoio per introdursi nella stanza del contumace delegato. Lo scopo, del tutto evidente, è quello di posizionare il malloppo sulla scrivania e poi fuggire. Ma, attenzione! Se la pratica venisse messa in un angolo lontano della scrivania, il nostro addetto avrebbe la possibilità di asserire di non averla vista, e c'è il rischio che la lasci scadere senza provvedervi. Anche collocare la pratica sopra la tastiera del PC o sul sottomano non è saggio. L'addetto potrebbe avvedersene troppo presto e dichiararsi oberato, restituendoci la pratica come un boomerang, magari approfittando del fatto che il pomeriggio seguente abbiamo una importante riunione all'Ordine.

La scelta più prudente, ormai lo sappiamo, è di porre il fascicolo giusto a mezza via tra il sottomano e il lato opposto della scrivania.

Né troppo lontano da poterlo dimenticare, né troppo vicino da poterlo tempestivamente restituire. Se ne deve accorgere dopo un po', quando ormai è troppo tardi.

Molto importante è anche mantenere al minimo possibile il contenuto del fascicolo. Serve a testare l'allineamento telepatico del dipendente nei nostri confronti. Segretamente vorremmo infatti che ogni nostro collaboratore fosse un mix tra Victor Uckmar e Giucas Casella e si comportasse come una nostra propaggine, ma senza darci il fastidio e l'ingombro di un arto addizionale o di una coda.

Se proprio dovesse avanzarci del tempo, e di regola non è così, potremmo al più dare degli spunti come inserire dei foglietti con schemi illeggibili, farciti di disegni con caselle, sigle e percentuali, per incentivare la sua creatività. Solo attraverso l'iniziazione di questo costante esercizio maieutico saprà interpretare al meglio ogni nostro desiderata.

È particolarmente importante non specificare affatto la scadenza della nuova incombenza affidatagli, per verificare la perspicacia e la capacità di autoorganizzazione. Ancora, non è bene indicare quale output si desidera ricevere né quali e quante risorse il collaboratore può muovere per realizzare l'incombenza trasferitagli. Altrimenti sarebbe troppo facile: potrebbe

rammollire.

È evidente che il malcapitato con ogni probabilità non riuscirà a portare a termine proficuamente l'incarico e noi potremo senza tema di smentita affermare che siamo attorniati da soggetti inconcludenti ed incompetenti, riaffermando che solo noi ci sappiamo fare, che avremmo fatto molto prima a fare da soli. E così come sono morte le mezze stagioni, non ci sono più neppure i collaboratori di una volta, che sapevano arrangiarsi. Questi giovani debosciati invece, vogliono tutti la pappa pronta. Noi si che si faceva le nottate a preparare i pacchi di dichiarativi e le distinte e voi vi lamentate se vi torna indietro un telematico ogni dieci...

Spero sia evidente che abbiamo scherzato. Assegnare una pratica non equivale a snocciolarla di nascosto sulla scrivania di chicchessia.

Delegare significa mettere il delegato in grado di svolgere al meglio il suo compito, anzi, il nostro.

È importante spiegare quale dev'essere l'*output*, e anche definire la scadenza dell'incarico e la priorità rispetto ad altre pratiche assegnate. Dovremo segnalare quali difficoltà si potranno incontrare, quali fonti si potranno consultare per risolverle. È importante stabilire obiettivi intermedi in modo da rimettere il delegato sulla buona strada quanto prima, ove errasse.

Ma anche i professionisti migliori nell'esercizio della delega spesso lasciano la loro opera tristemente incompiuta. Avete appena acquistato un pad e vi recate da uno dei vostri clienti migliori per la consueta "visita pastorale". Durante il colloquio emerge la necessità di redigere imminente un contratto di locazione commerciale per l'azienda. Quale migliore occasione per farvi vedere efficienti e tecnologicamente avanti con il vostro cliente! Invierete subito una mail al vostro praticante affinché prepari seduta stante una bozza di accordo, in modo da poterla verificare e consegnare in tempo reale al responsabile amministrativo. La vostra mail è succinta ma contiene tutte le informazioni. Il praticante zelantemente la decifra ed esegue. Prende il facsimile da una pratica precedente, lo adatta e lo aggiorna, inserisce i dati anagrafici delle parti e li verifica, inserisce i dati catastali dell'immobile e il prezzo pattuito per il canone mensile.

Quando è tutto pronto vi restituisce il lavoro allegandolo ad una mail. A quel punto, voi chiedete al cliente di potervi appartare per qualche minuto, leggete la bozza, per controllare, e le applicate qualche piccola chiosa qua e là. Il ragazzo è sveglio e l'intervento necessario è davvero minimo. Appena pronto girate tutto al responsabile amministrativo, che dopo svariati anni di silenzi, finalmente per una volta si complimenta per la solerzia e per il lavoro svolto. Ottimo lavoro! Per voi, non certo per il vostro praticante. Lui non imparerà mai a fare un contratto perfetto perché nessuno gli spiegherà in che cosa la vostra versione differisce dalla sua. Anzi, forse non vedrà mai neppure la versione finale del file, oppure la riceverà ma non sarà in grado di confrontarla con quella precedente. E quindi non diventerà mai indipendente oppure lo farà ma dopo molto tempo e a carissimo prezzo. Prezzo che peraltro pagherete voi.

Non saprà neppure se ha fatto bene o male, e questo invece è importantissimo per i nostri collaboratori. Sono come dei bambini quando imparano ad andare in bicicletta, e orgogliosamente vogliono conoscere i loro progressi. Ci guardano invece di guardare la strada e, se non ottengono attenzione, qualche volta vanno persino a sbattere a bella posta per attirare la nostra attenzione. Eppure non serve neppure investire il tempo di una riunione o una telefonata. Basterebbe evidenziare le correzioni e lasciare qualche breve commento, utilizzando le funzioni ormai presenti anche nei word processor che ci regalano nei sacchetti delle patatine. Dare informazioni di ritorno è fondamentale per la crescita delle persone.

Delegare significa che dobbiamo lavorare per trasferire ai nostri addetti una metodologia. Anzi, la nostra metodologia di risoluzione dei problemi.

Qualche volta non lo facciamo perché nemmeno noi siamo consapevoli dei metodi che usiamo. Per dirla in modo erudito, non li abbiamo mai introiettati. Altre volte abbiamo paura che il nostro ruolo ne abbia a detrimento. Che desolazione accorgersi di aver raggiunto il proprio livello di inutilità trovando la scrivania vuota. Eppure pensate a quante cose importanti potremmo fare per lo studio se potessimo liberarci dalla quotidianità. Altre volte ancora temiamo una subitanea richiesta di aumento di stipendio, mentre magari chi abbiamo di fronte ha solo bisogno di una pacca sulla spalla e di un grazie. E magari l'aumento potrebbe pagarsi da solo.

Eppure, il proverbio, da taluno attribuito alla saggezza di Confucio, parla chiaro. “*Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita*”. Ma a ben vedere anche lui nutrirà te restituendoti il tempo che oggi impieghi a pescare per lui.

Alla fine, quindi, è quasi inevitabile: i nostri collaboratori penseranno che il loro apprendimento e la loro crescita sia stata tutta farina del loro sacco. La nostra scrivania vuota - e quel loro pizzico di irriconoscenza - saranno i segni del nostro autentico successo manageriale.