

7 REGOLE DA SEGUIRE per una delega efficace ai collaboratori

di mario alberto catarozzo*

“**F**ai questa cosa non appena hai tempo...”;
 “Prova a dare un’occhiata appena riesci...”;
 “Cerca di farlo entro fine settimana...”; “È
 urgente...”; “Fai questa cosa tempo zero...”.
 Potremmo continuare all’infinito. L’unico
 limite sarebbe la fantasia nelle espressioni
 da utilizzare.

Di cosa stiamo parlando? Delle abitudini degli avvocati a delegare (così almeno pensano di fare) alcune attività e incombenze ai propri collaboratori. Non importa che la delega sia a un collega di studio, un assistente o un membro dello staff, la musica è sempre la stessa: l’avvocato non sa **delegare**, al massimo “scarica” oppure comanda. Si dirà: va beh, stessa cosa! Eh no: delegare è un’attività ben precisa che ha delle proprie regole e che se non viene svolta correttamente crea non pochi problemi in studio.



I danni di una cattiva delega

Delegare in modo incompleto, approssimativo, non chiaro comporta diversi effetti negativi sull'organizzazione e sulle attività di studio. Qualche esempio?

1. **Conflitti** tra delegante e delegato dovuti a incomprensioni e malintesi.
2. **Perdite di tempo**, perché a seguito di una delega non completa o non chiara si tornerà più volte a parlarne per avere chiarimenti e integrazioni.
3. **Stress**: l'ansia di non aver capito, il dubbio su ciò che ci si aspetta da noi o sulla deadline non può che creare insicurezza e quindi stress psicologico.
4. **Errori**: è facile dare un output diverso da quello richiesto se la delega non è chiara e completa.
5. **Brutte figure con i clienti**. Sarà capitato a tutti di presentarsi in riunione con un fascicolo incompleto, con l'appuntamento non preso correttamente, con le fotocopie non fatte, con i dati richiesti mancanti. Tutto questo è frutto di attività delegate male, di cui poi pagheremo le conseguenze anche facendo brutte figure e apparendo disorganizzati e poco professionali.

Tutti questi problemi confluiranno poi sotto una sola voce: **danno economico**! Già, perché le perdite di tempo, i conflitti interni, la necessità di continui chiarimenti e gli errori andranno a trasformarsi in perdite di opportunità per lo studio.

Delegare è un'attività ben precisa, che ha delle proprie regole e che se non viene svolta correttamente crea non pochi problemi in studio

Le regole per una delega efficace

Vediamo ora quali sono i punti chiave di una delega efficace:

1. **La scelta del delegato**. Potrebbe sembrare perfino troppo semplice e invece la scelta del soggetto a cui delegare non è scontata. Logicamente la premessa è che abbiate più di una persona a cui poter demandare un compito. In questo caso la scelta deve tener conto delle caratteristiche professionali e personali del delegato. La scelta soggettiva deve pertanto basarsi su un criterio qualitativo e non semplicemente quantitativo.

2 **Cosa delegare.** Il perimetro della delega, e quindi l'ambito entro cui il delegato si può muovere in autonomia e oltre il quale deve fermarsi e chiedere, serve a permettere al delegato di agire stimando i tempi delle attività, valutando le proprie capacità, evitando di imbarcarsi in attività che non gli competono, magari duplicandole o “pestando i piedi” a colleghi. Nel momento in cui si delega un'attività dobbiamo pensare che ciò che per noi è chiaro, scontato e palese, non è detto che lo sia anche per chi riceve la delega. Questo soprattutto quando la delega riguarda situazioni nuove, non esplorate



in precedenza. Le conseguenze possono essere due: o il delegato chiede continui chiarimenti a “spizzichi e bocconi” facendo perdere tempo e perdendo tempo; oppure per *timor reverentialis* non chiede nulla facendo di testa sua, con conseguenze che tutti conosciamo bene. Ansia, stress e conflitti sono garantiti.

- 3 **Le risorse.** Una volta definito a chi delegare un'attività e il perimetro della stessa, abbiamo solo posto le basi della delega. Manca tutto il resto che comincia dalla verifica delle risorse necessarie a portare a termine l'attività delegata. Quali risorse qualitative e quantitative sono necessarie? Intendiamo con queste:
- le conoscenze tecniche;
 - la conoscenza del contesto in cui si inserisce l'attività delegata;
 - la risorsa tempo;
 - le risorse economiche;
 - le risorse logistiche;
 - le risorse umane (collaboratori);
 - le risorse organizzative (abbonamenti, banche dati, riviste etc.).
- 4 **Come procedere.** Stabilite le risorse necessarie e verificato che il delegato ne sia provvisto, si tratta di verificare se il delegato conosca le procedure e le modalità per portare a termine l'attività delegata. In una fase di training, come per le attività da compiere per la prima volta, la delega dovrà essere ricca di particolari e il delegante dovrà seguire passo passo lo sviluppo delle

attività, in modo da mettere il delegato in condizioni di sapere non solo cosa ci si aspetta da lui, ma anche come gli si consiglia di procedere.

- 5 **Delegare atti di fiducia.** Quanto appena visto nel punto precedente non è più necessario laddove il delegato abbia esperienza e sia stato preventivamente formato. In questo caso la delega avrà oggetto “atti di fiducia”, quindi il “cosa mi aspetto che tu faccia”, “il risultato che mi aspetto da te” e non più l’indicazione di come fare. A questo punto bisogna però arrivare per gradi e non correre, altrimenti nel tentativo di risparmiare tempo si ottiene esattamente l’effetto opposto: il delegato mal formato si porterà dietro all’infinito difetti e incapacità acquisite originariamente. La formazione dei collaboratori è un vero e proprio investimento di tempo.
- 6 **Il timing.** Il timing, e quindi la definizione della deadline, è assolutamente obbligatorio in ogni atto di delega. Si tratta di fissare giorno e ora entro cui ci si aspetta il risultato. Sono assolutamente da evitare espressioni del tipo: “appena hai tempo”, “quando riesci”, “è urgente”. L’atto di delega deve avere una scadenza precisa.
- 7 **Particolari raccomandazioni.** Laddove l’atto delegato rivesta carattere di delicatezza e richieda particolare attenzione, le modalità “particolari” devono essere esplicitate di volta in volta per richiamare la giusta cura del delegato, che potrebbe sottovalutare la situazione dal momento che non è detto che abbia contezza del contesto

Il delegato mal formato si porterà dietro all’infinito difetti e incapacità acquisite originariamente. La formazione dei collaboratori è un vero e proprio investimento di tempo

e vedendone solo una parte potrebbe non comprendere il carattere di urgenza o di importanza.

Ora conosciamo le regole fondamentali per una delega efficace. Da ultimo, un consiglio. Fate attenzione a cedere a pensieri come “faccio prima a fare io”, “non mi fido”, “tanto poi devo comunque controllare”. Ragionando in questo modo vi troverete sempre a dover fare voi e non poter affidare ai collaboratori le attività che invece potrebbero fare una volta formati adeguatamente. 📺

**Formatore e Coach specializzato sul target
professionisti dell’area legale
@MarAlbCat*