

DANIELE SALVATORI

PILLOLE DI SOPRAVVIVENZA PER IMPRENDITORI

NESSUNO LO FA COME ME

**Come smettere di essere il
collo di bottiglia della tua
stessa azienda e iniziare a
delegare senza perdere il
controllo.**

Comunicattivamente.it Partner | **SuPeR**

INDICE

INTRODUZIONE: Il supereroe stanco e la solitudine dell'ufficio vuoto. **3**

PARTE 1: I TRE DEMONI DELLA MANCATA DELEGA (Perché ti trovi bloccato a fare il lavoro degli altri). **5**

PARTE 2: IL PROTOCOLLO DI SVINCOLO (3 regole pratiche per delegare senza perdere il controllo). **9**

PARTE 3: LA PROVA SUL CAMPO (Come un'impresa edile ha raddoppiato i cantieri liberando il titolare dai preventivi). **13**

E ADESSO? Da uomo-colla a vero imprenditore. **17**

INTRODUZIONE

Il supereroe stanco e la solitudine dell'ufficio vuoto

C'è un momento preciso in cui l'orgoglio di aver fondato un'azienda si trasforma in una trappola. È quando ti guardi intorno, l'ufficio è ormai vuoto, i dipendenti sono andati a casa da ore e tu sei ancora lì, alla scrivania, a ricontrollare una fattura, a rispondere a un cliente arrabbiato o a impostare un lavoro che avrebbe dovuto fare qualcun altro.

E mentre firmi l'ennesimo documento, ti sale al petto quella domanda amara:

“Ma perché in questa azienda devo pensare a tutto io?”

La risposta breve è deprimente: **perché hai impostato il sistema affinché funzioni esattamente così.**

Molti imprenditori e professionisti soffrono della "sindrome del risolutore indispensabile". È la convinzione, quasi biologica, che nessuno possa svolgere un compito con la stessa cura, velocità e precisione del fondatore. Nasce dall'amore per il proprio lavoro, ma si trasforma in un collo di bottiglia che soffoca l'azienda.

Finché ogni singola decisione – anche la più banale – deve passare sul tuo tavolo per essere approvata, la tua azienda non potrà mai crescere. E tu continuerai a essere il dipendente più faticoso e meno pagato (in rapporto alle ore lavorate) della tua stessa ditta.

Questa non è una guida teorica sulla leadership. È un protocollo operativo per disinnescare la tua indispensabilità. Per fare in modo che le cose vengano fatte bene, nei tempi previsti, anche se tu decidi di staccare il telefono per tre giorni.

Sei pronto a smettere di essere il supereroe stanco della tua ditta? Allora iniziamo.

PARTE 1: I TRE DEMONI DELLA MANCATA DELEGA

**Perché ti trovi bloccato a fare il lavoro degli
altri.**

1. Il demone del "Faccio prima a farlo io"

Questo è lo spirito dell'efficienza a breve termine, ed è il più ingannevole di tutti.

- **Come si manifesta:** Devi spiegare a un collaboratore come impostare una pratica o un report. Pensi al tempo che ti serve per spiegarglielo, ai possibili errori che farà e alla necessità di ricontrollare tutto. La tua mente elabora il calcolo: "Ci metto un'ora a spiegarglielo e dieci minuti a farlo io. Faccio prima a farlo io". E lo fai.
- **Il danno reale:** Stai scambiando un risparmio di cinquanta minuti oggi con una condanna a vita. Facendolo tu, ti assicuri che dovrai farlo tu anche la settimana prossima, il mese prossimo e per i prossimi cinque anni. Hai evitato un piccolo investimento di tempo iniziale per rimanere schiavo di un'attività ripetitiva a vita.

2. Il demone della "Delega-Abbandono"

Questo è lo spirito della frustrazione, che si nutre della mancanza di metodo.

- **Come si manifesta:** Spinto dalla disperazione o dal sovraccarico, prendi un'attività complessa, la lanci letteralmente sulla scrivania di un collaboratore dicendo "Pensaci tu" (senza linee guida, senza parametri e senza riferimenti) e torni ai tuoi impegni. Due giorni dopo, il collaboratore ti consegna un lavoro disordinato o errato. Tu ti arrabbi, riprendi la pratica e urli la frase d'ordinanza: "Ecco, lo sapevo, se non faccio io le cose qui non funzionano".
- **Il danno reale:** Non hai delegato, hai solo "scaricato" un problema sperando in un miracolo. Questo demone distrugge la fiducia tra te e il tuo team, autogiustifica la tua convinzione che nessuno sia all'altezza e ti riporta dritto al punto di partenza, ma con più fiele in corpo.

3. Il demone del "Micro-Controllo"

Questo è lo spirito dell'ansia, che toglie il respiro ai tuoi collaboratori.

- **Come si manifesta:** Decidi di delegare un'attività, ma non riesci a staccare gli occhi dal processo. Chiedi aggiornamenti ogni mezz'ora, correggi ogni singola virgola di una mail prima che venga inviata, intervieni continuamente per dire "No, non si fa così, si fa come dico io".
- **Il danno reale:** Trasformi i tuoi collaboratori in esecutori passivi. Se correggi tutto e decidi tutto, il tuo team smetterà di pensare. Perché dovrebbero sforzarsi di trovare una soluzione se sanno che, alla fine, tu cambierai comunque tutto per farlo a modo tuo? Hai creato un team di robot che attende le tue istruzioni per muovere un dito, raddoppiando il tuo carico di lavoro mentale.

PARTE 2: IL PROTOCOLLO DI SVINCOLO

3 regole pratiche per delegare senza perdere il controllo

Per liberarti da questi demoni, non devi sperare di trovare collaboratori miracolosi. Devi strutturare un processo di delega che renda quasi impossibile l'errore.

Ecco le 3 regole pratiche per iniziare a svincolarti dall'operatività ordinaria da domani mattina.

1. La regola del "Cantiere Tracciato" (Mappa il processo, non scrivere manuali)

Il motivo per cui i collaboratori sbagliano è che la procedura corretta è solo nella tua testa. Ma scrivere manuali operativi di cento pagine è inutile: nessuno li legge e si aggiornano troppo lentamente.

- **L'azione pratica:** La prossima volta che svolgi un'attività ripetitiva che vuoi delegare, apri un programma di registrazione dello schermo (come Loom, Vidyard o semplicemente lo smartphone) e registrati mentre la esegui, spiegando ad alta voce i passaggi che fai e il perché li fai.
- **Il risultato:** Hai creato una video-guida di 5 minuti, a costo zero e in tempo reale. Salva il video in una cartella condivisa. Quando deleghi quell'attività, consegna il video. Il collaboratore potrà rivederlo ogni volta che ha un dubbio, senza dover venire nel tuo ufficio a chiederti "Come si faceva questa cosa?".

2. La regola del "Recinto Operativo" **(Definisci i limiti di autonomia)**

Uno dei motivi per cui i collaboratori ti interrompono continuamente è che non sanno fin dove possono spingersi a decidere da soli. Hanno paura di sbagliare e, nel dubbio, chiedono a te.

- **L'azione pratica:** Definisci un perimetro chiaro entro cui il collaboratore ha carta bianca e oltre il quale deve necessariamente coinvolgerti.
- **Il risultato:** Stabilisci regole numeriche precise. Ad esempio:
 - «Per qualsiasi spesa o rimborso inferiore a 300 €, decidi tu in autonomia».
 - «Per variazioni di progetto che non spostano la consegna di oltre 3 giorni, procedi pure senza chiedermi nulla». Questo recinto toglie l'ansia al collaboratore e dimezza le interruzioni quotidiane alla tua scrivania.

3. La regola del "Checkpoint" (Controlla i risultati, non il tempo)

Se vuoi smettere di fare micro-controllo, devi smettere di vigilare sul come viene fatto il lavoro e iniziare a misurare il quando e il cosa.

- **L'azione pratica:** Stabilisci un appuntamento fisso e breve (massimo 15 minuti) una volta alla settimana (ad esempio il venerdì mattina o il lunedì alle 9:00). In quell'incontro, il collaboratore ti mostra l'avanzamento dei lavori basandosi sulla nota delle 3C (Cosa si è deciso, Chi lo fa, Entro Quando).
- **Il risultato:** Durante la settimana non intervieni mai, a meno che non ci sia un'emergenza bloccante nel recinto operativo. Il collaboratore si sente responsabilizzato e tu hai un momento preciso in cui verificare che la rotta sia quella corretta, senza l'ansia del controllo continuo.

PARTE 3: LA PROVA SUL CAMPO

Come un'impresa edile ha raddoppiato i cantieri liberando il titolare dai preventivi

Vediamo come questi principi si applicano in un settore tradizionalmente complesso come l'edilizia. Ti racconto la storia di Marco, titolare di un'impresa con circa 15 operai e un impiegato tecnico d'ufficio.

La diagnosi: "Se non faccio io i preventivi, perdiamo i lavori"

Marco passava le serate e i weekend a fare computi metrici e preventivi. Era convinto che solo lui, con la sua esperienza di cantiere, potesse calcolare con precisione i costi dei materiali e della manodopera per non andare in perdita.

Il geometra in ufficio si limitava a fare fotocopie e archiviare documenti. Marco era esausto, i preventivi uscivano in ritardo e l'azienda non poteva accettare nuovi cantieri perché il titolare non aveva il tempo materiale per quantificarli.

L'intervento di svincolo

Abbiamo applicato il protocollo in tre step:

- **La mappa del cantiere (Video-guida):** Marco si è registrato mentre compilava gli ultimi tre preventivi su Excel, spiegando ad alta voce come calcolava i margini sui materiali, dove prendeva i prezzi di listino e come stimava le ore di lavoro.
- **Il recinto operativo:** Abbiamo stabilito che il geometra poteva redigere e inviare in autonomia tutti i preventivi sotto i 15.000 € utilizzando i listini standard video-mappati da Marco. Per i preventivi superiori, il geometra preparava la bozza tecnica e Marco doveva solo fare il controllo finale prima dell'invio.
- **Il checkpoint:** Marco e il geometra si incontravano ogni giovedì alle 17:00 per 20 minuti per analizzare i preventivi inviati, quelli approvati e le bozze di quelli grandi da validare.

Il risultato

In quattro mesi l'impresa ha cambiato ritmo:

- **Cantieri raddoppiati:** Il geometra, avendo linee guida chiare, ha iniziato a produrre il triplo dei preventivi nello stesso tempo. L'azienda ha potuto partecipare a molte più gare e trattative private.
- **Weekend liberi per il titolare:** Marco ha smesso di lavorare il sabato e la domenica. Il suo compito si è limitato a fare il controllo finale sui grandi computi metrici il giovedì pomeriggio.
- **Crescita professionale del team:** Il geometra si è sentito valorizzato, ha acquisito competenze reali e ha iniziato a proporre soluzioni per ottimizzare gli acquisti dei materiali.

Marco ha smesso di essere l'impiegato tecnico della sua ditta ed è tornato a fare l'imprenditore: gestire le relazioni, pianificare la crescita e controllare i margini complessivi.

E ADESSO? Da uomo-colla a vero imprenditore

Se sei arrivato alla fine di questo quaderno, hai compreso una verità fondamentale: un'azienda che non può funzionare senza di te non è un'azienda. È solo un posto di lavoro molto faticoso che ti sei creato da solo.

La delega non è una perdita di controllo, ma l'unico modo per ottenerlo davvero. Applicando le regole della video-guida, del recinto operativo e dei checkpoint, puoi iniziare a staccarti dall'operatività quotidiana e dedicare il tuo tempo a ciò che fa muovere davvero l'ago della bilancia.

Ma per fare in modo che i tuoi collaboratori lavorino in modo impeccabile, i processi interni della tua azienda devono essere lineari. È inutile liberarsi della delega se poi i file sono introvabili, la posta è intasata o il team passa la giornata in riunioni inutili.

Se questo manuale ti è stato utile, puoi approfondire l'intero metodo con le nostre pubblicazioni gratuite (davvero) che trovi su www.comunicattivamente.it

Hai già dimostrato di voler ottimizzare la gestione del tempo. Continua su questa strada.

Trova la giusta efficacia organizzativa.

La tua azienda investe troppe energie per ottenere i risultati attesi? È il momento di semplificare i processi.

Mi chiamo **Daniele Salvatori**

Sono un consulente strategico e operativo con oltre vent'anni di esperienza sul campo. Aiuto gli imprenditori a compiere una transizione tanto semplice sulla carta quanto complessa nella realtà: **passare dalla gestione dell'urgenza al controllo strategico.**

