

*Wizard of id:  
condivisione dell'autorità  
e autonomia nella responsabilità.  
Primo colloquio di delega nell'organizzazione.*

ABSTRACT

***Wizard of id: sharing authority and autonomy in responsibility***

*Starting from the five main factors of delegation: task, authority, power, responsibility and control, the writer suggests how T.A. can be helpful in company organisation to appraise feasibility of delegation during opening interviews with an eye to personal and professional growth.*

---

INTRODUZIONE

Parlare di delega vuole dire parlare di un processo di crescita sia personale che professionale.

Delegare permette, infatti, sia a colui che effettua la delega, che a chi la riceve, di sviluppare una competenza e una visione più ampia della propria attività e del sistema in cui è inserito.

Per l'organizzazione il beneficio è duplice: il primo è che chi ha compiti più ampi li può sviluppare e il secondo che permette agli altri di sviluppare nuove competenze evitando, al contempo, di generare situazioni di blocco nello sviluppo dell'organizzazione stessa.

Si può parlare di delega in ogni campo, nel rapporto, ad esempio, tra genitori e figli: il padre delega ai figli la propria autorità e potere. Non parlo dell'autoritarismo o delle regole ma di quando i figli acquisiscono in sé l'autorità verso se stessi.

Un'immagine biblica della delega è la Diaconia: siamo agli inizi della Comunità Cristiana che, in continua crescita, comincia a darsi

una organizzazione. I Dodici Discepoli dissero<sup>1</sup>: “[...] Non è giusto che noi trascuriamo la Parola di Dio per il servizio delle mense. Cercate dunque fratelli, tra voi sette uomini [...] a cui affideremo questo incarico”.

Oltre ai benefici, la delega comporta anche dei rischi. Delegare significa letteralmente “(de) mandare con un determinato compito”. Il rischio è che il compito non venga svolto. Dare una delega è dare un potere. Darlo non è sufficiente occorre che venga acquisito ed esercitato nei limiti della consegna data, a servizio del compito delegato. Il rischio è che il potere non venga acquisito o che venga sfruttato in modo devastante per sé e per gli altri, quindi, anziché produrre una crescita produca un danno.

E' di questo che ci occuperemo nel seguito. Andremo ad analizzare, nell'ambito organizzativo, come poter condurre la verifica se una delega è realizzabile o meno a partire dal primo colloquio, nell'ottica della crescita professionale e personale.

Verranno forniti degli esempi tratti dalla mia esperienza professionale di responsabile di una struttura di Progetti e Lavori di una azienda multinazionale.

## DELEGA E CONTROLLO

La delega è il processo che porta i manager ad affidare, nella loro organizzazione, certe attività ad altre persone, con l'autorità necessaria ad effettuarle.

Tale processo può essere sintetizzato con le seguenti azioni<sup>2</sup>:

- Il manager assegna determinati obiettivi, o determinati *compiti*, a un suo dipendente
- Il manager conferisce al dipendente *autorità*, *potere* e *autonomia* occorrenti al conseguimento di quegli obiettivi, o all'espletamento di quei compiti

---

<sup>1</sup> *La Bibbia di Gerusalemme*, traduzione della CEI, Atti degli Apostoli 6,1-7

<sup>2</sup> LEON C. MEGGINSON, DONALD C. MOSLEY, PAUL H PIETRI JR., *Managment. Concepts and Applications* traduzione in italiano di Mauro Formaggio e Placido Fallica. Ed. FrancoAngeli. Pagg. 396-397

- Il dipendente accetta la delega, tacitamente o dichiaratamente, assumendosi un obbligo o una *responsabilità*
- Il manager *controlla* e giudica il dipendente secondo i risultati che questi ottiene in tale responsabilità

Da qui emergono quali sono i fattori determinanti della delega: *Compito, Autorità e Potere, Responsabilità, Controllo*.

La delega viene pianificata dal manager ed assegnata.

Il momento della pianificazione si sviluppa a partire dalla preparazione personale in cui il manager analizza il proprio lavoro<sup>3</sup> (ad es: doveri e responsabilità, aree di risultati chiave, obiettivi, compiti di management e compiti operativi) per identificare i compiti delegabili.

Identificato l'obiettivo o il compito da delegare, stabilisce:

- Gli obiettivi da raggiungere
- Le date di realizzazione
- Gli standard da raggiungere
- La capacità decisionale richiesta
- Il livello di autorità da delegare
- Il budget ed altre risorse
- Quante e quali azioni di feedback e quanto vuole essere coinvolto nel compito

A questo punto identifica la persona a cui delegare, sulla base di ruolo, competenze, interesse, abilità, motivazione, ecc...

Alcune volte si possono avere più candidati per una determinata azione di delega, altre, la persona a cui delegare è univocamente determinata per via del ruolo che ricopre, o altre volte ancora, per esempio in caso di nuova nomina del manager, in cui non si possiedono conoscenze personali dei propri collaboratori a cui, comunque, sono già affidati ruoli e quindi deleghe.

A questo punto il manager verifica se la delega che sta prospettando su quella determinata persona è realizzabile o no.

Possiamo scindere questa verifica su due aspetti: il *Fare* e *l'Essere*.

---

<sup>3</sup> ROBERT B. MADDUX , *Delegating for Results. An Action Plan for Success* traduzione in italiano di Giuliana Cherubini.. Ed. FrancoAngeli. Pagg. 98-99

## FARE

La verifica sul fare riguarda sostanzialmente il *Compito* da assegnare e le *Competenze* del delegato.

E' il momento della assegnazione, del primo colloquio di delega, e con il delegato il manager verifica la realizzabilità del compito sulla base ad esempio di:

- Risultati attesi
- Standard qualitativi
- Tempi
- Budget
- Risorse coinvolte
- Livello di autorità e potere
- Responsabilità sui singoli obiettivi
- Azioni di feedback e controllo
- Ecc...

Circa le competenze verifica: le competenze tecniche, organizzative, gestionali ed eventuali altre specifiche richieste da quel determinato compito e pianifica, se necessario, le azioni formative mirate a sopperire eventuali carenze.

## ESSERE

La verifica sull'essere consiste nella verifica della capacità ad acquisire gli elementi di processo e di potere che quel compito richiede e la verifica della motivazione e di disponibilità all'apprendimento.

Allargando ulteriormente sugli elementi di processo e di potere, gli elementi da andare a ricercare sono: se il delegato sarà fedele, affidabile, responsabile,...

In termini generali possiamo dire che, per poter eseguire la verifica sull'essere, il manager ha necessità di esplicitare quali sono gli elementi di rischio che comporta quella delega, verificare se questi sono presenti nella mappa della personalità del delegato e, se vi sono, verificarne il livello per decidere se non delegare o delegare con controllo puntuale su quegli elementi.

Se per esempio l'oggetto della delega consiste in un obiettivo da

portare a termine in autonomia e il delegato ha l'ingiunzione<sup>4</sup> "Non riuscire" verosimilmente la delega fallirà perché presumibilmente tenderà a procrastinare le date o a coinvolgere altri in modo improduttivo o altri comportamenti passivi per non portare a termine il compito.

Un altro esempio: si intende affidare un progetto a un gruppo di specialisti e vi è una risorsa con l'ingiunzione "Non appartenere". Verosimilmente non assumerà una posizione di ruolo e sarà dispersivo con conseguenze anche fallimentari per l'intero gruppo di lavoro.

O, infine, se vi è una risorsa con l'ingiunzione "Non valere", avrà un rapporto conflittuale con l'autorità e pertanto non sarà indicato per un compito in cui è necessario relazionarsi continuamente con il proprio responsabile ed essere verificato.

### *LE SPINTE E I PERMESSI*

Gli elementi della mappa di personalità su cui posso condurre la verifica sono le cinque Spinte<sup>5</sup>: "Sii perfetto", "Sii forte", "Compiacimi", "Sforzati", "Spicciati".

Anche in questo caso, Le Spinte o Ordini, a dispetto del loro carattere generale, sono sufficienti: per la verifica sull'"essere" come sopra descritta, per un eventuale piano di coaching e per le azioni di controllo<sup>6</sup>.

Un passaggio ulteriore può essere condotto, a partire dalle Spinte, sulle Ingiunzioni sottostanti. All'interno di un contesto organizzativo non posso utilizzarle in quanto il lavoro sulle ingiunzioni sfocia di più su un lavoro personale. Nel momento in cui una ingiunzione si manifesta e la riconosco posso tenerla in osservazione o chiedere

---

<sup>4</sup> Si intende per ingiunzione un messaggio inibitore trasmesso dallo stato dell'io Bambino Adattato (di solito del padre o della madre), al Bambino Adattato in via di sviluppo del bambino. Per Stati dell'io e approfondimenti sulle ingiunzioni ved. ad es. IAN STEWART e VANN JOINES, tradotto in italiano da Salvatore Maddaloni, *L'Analisi Transazionale. Guida alla psicologia dei rapporti umani*. Ed. Garzanti.

<sup>5</sup> Le Spinte (o Ordini) provengono dal Genitore Protettivo (di solito del padre o della madre) negativo (cioè dalla parte del Salvatore), sembrano utili ma danno soltanto luogo al verificarsi dell'ingiunzione di copione. Ved. l'articolo "The miniscript", *Transactional Analysis Journal*, IV, 1, 1974 di Taibi kahler e Hedges Capers.(tr. It. di Silvia Attanasio)

<sup>6</sup> Articolo di Mavis Klein "How to be happy thought human", *Transactional Analysis Journal*, 17, 4, October 1987, pp. 152-162, traduzione in francese "Etre heureux...et humain" di Mavis Klain

al delegato, se è stata preventivamente mostrata e riconosciuta, di tenerla in attenzione lui stesso.

Il processo che intendo seguire è: a partire dagli elementi della delega, quali possono essere le paure che rilevo e dalla paure quali sono le Spinte.

Ad ogni Spinta è, infatti, associata una paura.<sup>7</sup> Queste sono riepilogate nella tabella riassuntiva proposta più avanti e sintetizzate di seguito:

- Paura della morte  
e conseguentemente della perdita del controllo → *Sii perfetto*
- Paura di essere respinto o rifiutato → *Sii forte*
- Paura di incontrare un rimprovero → *Compiacimi*
- Paura dello scacco e così della riuscita → *Sforzati*
- Paura della vita → *Sbrigati*

C'è un ulteriore aspetto legato alle Spinte. Ne possiamo riconoscere una accezione positiva andando a prendere quelle qualità che ciascun individuo, con la sua determinata Spinta, ha sviluppato. Se per esempio la persona che ho individuato per la delega ha la Spinta "*Sii perfetto*", e sarà capace di non agire tutti gli elementi di controllo (se non quelli strettamente necessari alla verifica) e quindi di lasciar cadere tutto quello che è rigidità e chiusura, ciò che ha acquisito come capacità di programmare, di pianificare, di ordinare rappresentano elementi di valore e di crescita.

Compiendo questa doppia azione posso parlare di accezione positiva della Spinta, cioè farla riconoscere al collaboratore nella accezione negativa e successivamente prendere gli elementi di valore che vi sono connessi, evidenziarli e mantenerli. Questi elementi di valore sono legati ai Permessi o alle Controingiunzioni<sup>8</sup>.

Se un comportamento che è chiaramente simile ad una Spinta, porta

---

<sup>7</sup> Ibidem. Pag. 15

<sup>8</sup> MAVIS KLEIN *Discover your real self* e tradotto in italiano *Autoanalisi Transazionale* ed. Astrolabio. Pagg.72-74. In questo contesto intendiamo come Controingiunzione: un messaggio trasmesso dallo Stato dell'io Genitore (di solito della madre o del padre) allo Stato dell'io Genitore in via di sviluppo. Come Permesso intendiamo: un messaggio inviato dallo stato del Bambino Libero (di solito del padre o della madre) al Bambino Libero del figlio e, che di solito rinforza alcuni aspetti della capacità innata del Bambino Libero di provare piacere o gioia [...].

al piacere piuttosto che alla sofferenza, la persona sta agendo in base a un Permesso o ad una Controingiunzione.<sup>9</sup>

La verifica può essere, quindi, analogamente condotta in senso positivo rispetto alla Spinta attraverso il Permesso, delegando quei compiti o obiettivi che permettono al delegato di ottenere carezze<sup>10</sup> positive anziché negative sia in riferimento all'obiettivo sia come un riconoscimento personale rispetto all'essere.

Riporto di seguito i Permessi connessi alle Spinte:

<i>Spinta</i>	<i>Permesso</i>
Sii perfetto	Organizzazione
Sii forte	Affidabilità, capacità di recupero
Compiacimi	Elasticità
Sforzati	Tenacia
Sbrigati	Efficienza

Riepilogando, posso leggere quale è la Spinta che il delegato utilizza, con che gradualità viene utilizzata, se in modo positivo o in modo negativo e come sa gestire la paura sottostante.

A questo punto posso sapere se la delega che sto prospettando a quella determinata persona, con quel determinato Ordine, presenterà o meno degli elementi di criticità.

Questo può essere sufficiente per decidere che non è possibile assegnare quella delega a quella risorsa o se è necessario modificare il livello della delega: dalla semplice esecuzione del compito, alla comprensione del compito e alla sua direzione, fino alla elaborazione di un progetto per un obiettivo o compito da realizzare.

Per ciascuno di questi livelli sono richieste capacità e competenze differenti:

- Per quello più alto è richiesto l'elemento della progettazione, la capacità di creare a partire da un obiettivo o da un compito da perseguire.
- Per il secondo è richiesta la capacità di assunzione di

---

<sup>9</sup> Ibidem. Pag. 82

<sup>10</sup> Ibidem. Pag. 72. Intendiamo come Carezza: qualsiasi atto di riconoscimento fatto da una persona nei confronti di un'altra. Le carezze possono essere positive o negative, condizionate o incondizionate [...]

responsabilità verso terzi, l'apprendimento e la traduzione e delega di responsabilità ad altri.

- Per il livello più basso, è richiesta la capacità personale ad eseguire il compito assegnato.

Determinato il livello, sceglieremo quali sono le azioni di controllo più opportune che andremo ad effettuare nel corso di sviluppo della delega assegnata.

## GLI ITEM DELLA DELEGA E LE SPINTE

Gli item base che costituiscono ogni delega, sono, come abbiamo già visto: il *Compito*, il *Potere* e l'*Autorità*, la *Responsabilità* ed il *Controllo*; ciascuna delega presenterà una modulazione differente di questi elementi e ne presenterà altri specifici che dovranno essere tenuti in debita considerazione per quel determinato compito o obiettivo.

Preciso che ciascuno di questi elementi può essere analizzato sia nella relazione tra il manager e il delegato e sia nella relazione di quest'ultimo con suoi eventuali ulteriori delegati necessari per portare a termine l'obiettivo.

Procedo a descrivere brevemente gli elementi base ed a ipotizzare le paure sottostanti da cui il comportamento Spinta.

A ciascuno degli elementi è possibile ricondurre paure connesse a più di una Spinta. Concentrerò la mia analisi su quella che sembra essere la prevalente.

Per ciascuna di queste fornirò sinteticamente le ingiunzioni sottostanti e le successive posizioni del minicopione<sup>11</sup>: *posizione iniziale* in cui si agisce un comportamento dettato da una Spinta, *Disadattatore*,

---

<sup>11</sup> Articolo "The miniscript", *Transactional Analysis Journal*, IV, 1, 1974 pag 26, di Taibi Kahler e Hedges Capers. (tr. It. di Silvia Attanasio), Pag. 56. Intendiamo per minicopione "una sequenza di comportamento, che avviene nel giro di pochi minuti o perfino secondi, e che ha come conseguenza un rafforzamento dello schema di vita."

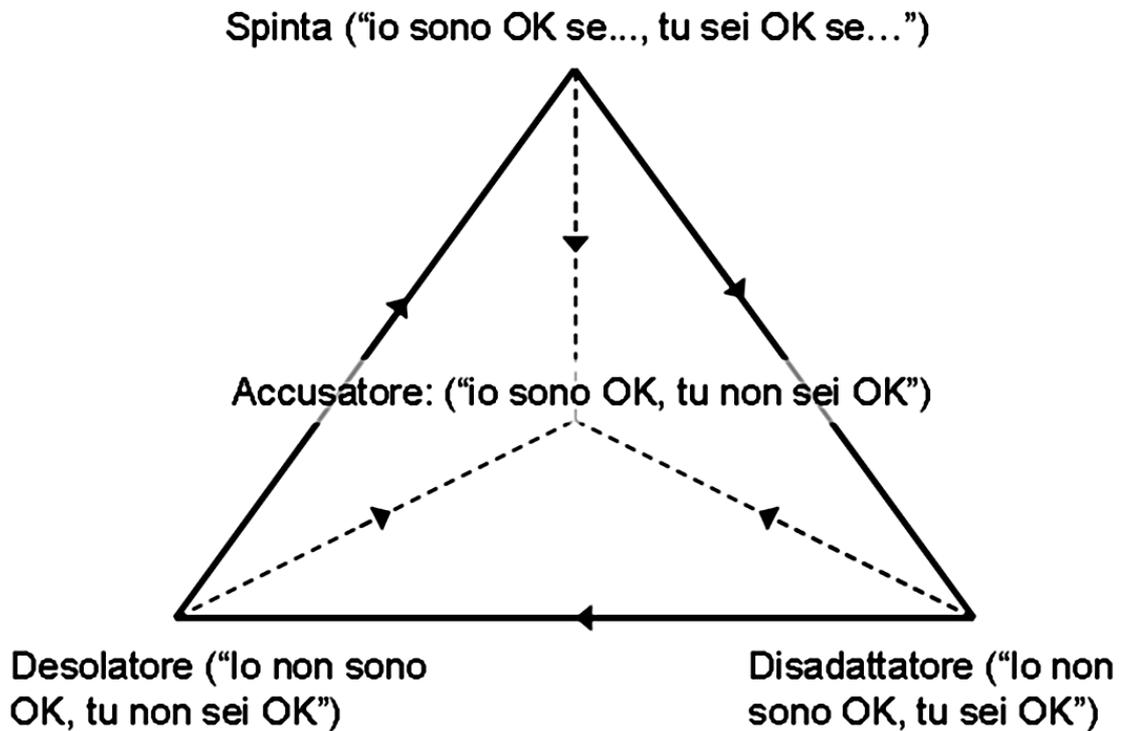
Intendiamo inoltre (ved. Mavis Klein *Discover your real self* e tradotto in italiano *Autoanalisi Transazionale* ed. Astrolabio. Pagg.71-74) come *Spinta*: "la posizione iniziale, dove la persona si riconosce OK e riconosce l'altro OK se agisce la sua Spinta.

Come *Disadattatore*: posizione del minicopione, nella quale una persona avverte una emozione parassita in risposta a un'ingiunzione.

*Accusatore*: posizione opzionale nel processo del minicopione, nella quale l'individuo prova ad esprimere emozioni di anticipazione, pensieri e comportamenti anche chiamati freni.

*Desolatore*: posizione finale della sequenza del minicopione, nella quale viene riconfermata una decisione di copione dolorosa."

*Accusatore* e *Desolatore* che saranno riepilogate nella tabella riassuntiva proposta più avanti.



### *Compito*

La definizione di *Compito* in ambito organizzativo riguarda l'assegnazione di un incarico da portare a termine.

I compiti costituiscono l'essenza di un lavoro, rappresentano delle regole da seguire per conseguire dei risultati.

Abbiamo già descritto all'inizio come operativamente poter arrivare a determinarlo e a chi assegnarlo nel primo colloquio di delega.

Il compito, per come lo stiamo intendendo qui, riguarda due aspetti:

- *l'assegnazione*, che normalmente avviene nel primo colloquio di delega.
- *Lo svolgimento*, tra un'azione di feedback e la successiva (le azioni di feedback sono in questo contesto connesse al *Controllo*).

In termini di relazione e di Analisi Transazionale (AT), il compito e la sua assegnazione sono strettamente connessi al “contratto”<sup>12</sup>.

Analogamente agli altri campi di counseling AT, anche nel campo organizzativo e in particolar modo nella delega, il contratto è una caratteristica di intervento EFFICACE nel momento in cui la relazione è vissuta e agita nella chiarezza.

Ricordo che la stipula del contratto, nel nostro caso l’assegnazione del compito delegato, va agita dall’Adulto.

Le paure che possono manifestarsi e rendere difficoltosa l’assegnazione della delega e il raggiungimento dell’obiettivo assegnato, con particolare attenzione se vi sono scadenze temporali, sono quelle riferite all’adattamento e non adattamento al compito, alla paura o panico a realizzarlo, nel non pensare nel momento dell’assegnazione e nei successivi momenti di sviluppo del compito. Si possono riscontrare in particolare nelle Paure della Spinta “*Sbrigati*”.

Le dimensioni esistenziali sono proprio tra appartenere e non appartenere, tra richiesta e ritirarsi, tra fare o non fare. In generale è la lotta tra vita e infelicità contro morte e pace.

Nella tabella sintetica e riassuntiva, posta più avanti, sono riportate le ingiunzioni e le successive posizioni nello sviluppo del minicopione

Ho presente un collaboratore la cui spinta “*Sbrigati*” è particolarmente evidente. I colleghi lo definiscono dai “contorni sfumati” in quanto non sta mai fermo. Nell’assegnazione di compiti, nei primi colloqui di delega, a parte la difficoltà di farlo stare seduto un momento per ascoltare, è di fare in modo che si possa prendere il permesso di pensare per organizzarsi il lavoro e fornirmi dei feedback puntuali. Mi interrompe spesso e spesso interrompe anche se stesso non completando le frasi. Nella pianificazione degli investimenti temporali è spesso grandioso fornendo delle pianificazioni con tempi strettissimi il cui scopo sembra di far accrescere esclu-

---

<sup>12</sup> BERNE E. *Principles of group treatment* Oxford University Press, New York 1966 - “*Principi di terapia di gruppo*”, tr. It. di S. Maddaloni, Astrolabio, Roma, cap. 4 e glossario.

Berne definisce il contratto come un “esplicito impegno bilaterale per un ben definito corso di azione”.

La base filosofica del Contratto in Analisi Transazionale è l’OKness, con i suoi elementi fondanti: la contrattualità (atteggiamento che porta al contratto), la bilateralità (modalità di percepire la relazione con l’altro).

sivamente la sua ansia. Si trova bene nel seguire i cantieri delle opere che realizziamo, e in generale in compiti che gli permettono di muoversi.

Lo spostamento in positivo è l'efficienza, la capacità di organizzarsi. Il sintomo che denota se vi è spostamento in positivo è il piacere con cui svolge il compito. Viceversa la sofferenza è evidente.

Riprendo quanto afferma Mavis Klain circa la spinta "Sbrigati": "c'è una grandissima differenza fra fare le cose in fretta ( e finire nel panico, in ritardo, e con le cose fatte a metà) e andar facendo le cose senza perdere tempo".

Un intervento possibile è di rivedere con il delegato tempi ed organizzazione, fornendogli la possibilità di ripianificare le scadenze e di riflettere sui elementi organizzativi strategici, fissandoli in uno schema di sintesi.

### *Autorità e Potere*

L'*Autorità* è il diritto di fare qualcosa, o di farla fare a qualcun altro, per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

*Autorità*<sup>13</sup> e *Potere*<sup>14</sup> sono connessi strettamente alla leadership.

Nella gestione della leadership gli elementi disadattativi più critici possono essere quelli determinati dalla paura di essere rifiutato: "*Sii forte*", o dalla paura del rimprovero: "*Compiacimi*".

In particolare per il "*Sii forte*" la relazione con il proprio leader può diventare problematica in quanto: non richiede aiuto, tende a fare da sé senza confrontarsi agendo degli attacchi alla leadership. Non chiede riconoscimenti per il lavoro svolto, attende che siano gli altri a fare la prima mossa e spesso questo lo conduce ad una rassegnata solitudine.

Nei confronti dei suoi collaboratori è normalmente un buon leader, attento ai bisogni, lucido nei momenti di difficoltà. Il limite è che si

---

<sup>13</sup> Per una trattazione sull'autorità nelle strutture organizzative ved. ERIC BERNE, *Structure and Dynamics of Organizations and Groups* New York, Grove Press, 1966

<sup>14</sup> Per una trattazione sul Potere ved. CLAUDE M. STEINER, *Achieving Emotional Literacy*, Phd and Paul Perry, 1997 – tr. It. di Laura Sgorbati Buosi, *L'alfabeto delle emozioni* Sperlin & Kupfer Editori, 1999

sovraccarica e non chiedendo aiuto mette a rischio il raggiungimento dell'obiettivo, di essere sfiduciato e di elargire facili giudizi verso gli altri con i problemi di leadership che questo comporta.

Viceversa il "*Compiacimi*" è il super adattato per eccellenza. Non è mai sicuro di essere abbastanza bravo da non essere abbandonato.

Nei confronti del proprio leader è ossequioso e gentile, è sempre d'accordo. La tensione a rimanere nella spinta è più forte di quella che la persona può sopportare a lungo, cosicché ha violenti scoppi della posizione Accusatore. Le esplosioni di rabbia avvengono spesso con le persone che non c'entrano nulla, cosicché non è mai chiaro come regolarsi nei suoi confronti, in particolare da parte dei suoi collaboratori.

Lo spostamento positivo è nel lavorare per il proprio piacere e non quello altrui, nello svolgere l'attività in funzione del proprio riconoscimento e non di quello altrui. Un punto di forza è l'elasticità nelle relazioni e nei compiti.

### *Responsabilità*

La *Responsabilità* è l'obbligo che si costituisce quando un subordinato accetta la delega d'autorità che il capo gli conferisce. Con ciò il dipendente accetta anche di essere giudicato in base all'uso che egli fa di tale delega.

Nella delega, la responsabilità con i suoi possibili elementi disfunzionali, è legata alla struttura privata (ciò che l'individuo "sente" della propria attività nel gruppo) rispetto alla struttura pubblica (ciò che è visibile dall'esterno).<sup>15</sup>

Questa lettura permette di verificare come è agita la delega della responsabilità. Quale è la struttura privata del delegato? E' chiara la

---

<sup>15</sup> ELLIOT M. FOX, "Eric Berne's Theory of Organizations", *Transactional Analysis Journal*, V, 4 1975, pp 345-353 – tr. It. di Roberta Marin Fiori, AT, anno II – numero 2-3, pagg. 23-41

Ne riprendo brevemente i concetti. La struttura di gruppo si divide in :

- PUBBLICA:

o Organizzativa: specifica i ruoli e le aperture richieste per portare a termine lo scopo dell'organizzazione. Dà identità al gruppo ed è un fattore essenziale nel determinare la futura efficacia dell'attività.

o Individuale: ha a che fare con il ruolo occupato da ciascun individuo al fine di raggiungere l'obiettivo

- PRIVATA: è ciò che i vari membri del gruppo pensano individualmente (sentono) rispetto all'attività del gruppo, ai processi e alle interazioni.

struttura organizzativa e di in particolare quella individuale che lo riguarda? L'analisi di questo può mettere in luce eventuali cause di disfunzionalità sulle quali prevedere un eventuale intervento.

E' importante sottolineare che chi delega la sua autorità ad un'altra persona non si solleva dalla responsabilità che è associata a quella autorità.

La Paura in particolare sottesa alla Responsabilità, è la paura del fallimento, tipica della Spinta "Sforzati".

Sono le razionalizzazioni: "se solo me ne dessi la pena lo svolgerei meglio di altri" o "tanto non ne vale pena concluderlo o eseguirlo" o ancora "non è abbastanza interessante", che possono determinare, per mancanza di assunzione di Responsabilità, il fallimento della delega.

Il rischio è di iniziare dozzine di progetti e di non concluderne nessuno.

Lo spostamento in positivo è la tenacia. La differenza se la persona è sotto la Spinta o il Permesso è sempre il piacere o la sofferenza. Per il manager che lo gestisce è importante saper riconoscere la differenza anche perché il tornaconto del Desolatore è tipicamente: "lo sono un fallimento" oppure "nessuno sforzo dà i suoi frutti" vanificando il progetto o il lavoro in corso.

Riprendo anche qui quanto Mavis Klein afferma: "c'è una grandissima differenza tra 'sforzarsi' (e finire in modo sconclusionato o comunque fallendo) e portare avanti il compito in modo determinato sino alla fine".

Nella relazione con una persona del tipo "Sforzati", è opportuno ignorare tutte le svalutazioni che porta di se stesso e degli altri e dare per scontato che terminerà quello che ha cominciato.

### *Controllo*

Il *Controllo* riguarda i risultati. Viene dopo che questi sono stati confrontati con i progetti e consiste nell'operare aggiustamenti dove differiscono dalle aspettative (Fare).

Per quanto concerne "l'essere", il controllo riguarda la verifica di come sta agendo i comportamenti Spinta nel corso dello svolgimento del compito delegato.

Sia nella verifica sul *“fare”* che sull'*“essere”* è necessario agire la propria autorità affrontando l'altro e quindi la propria paura. Perciò, in questa fase, ogni comportamento Spinta può risultare pericoloso per la riuscita della delega.

Tra questi, probabilmente, il più critico può risultare il comportamento dettato dalla Spinta *“Sii perfetto”* sia verso il proprio leader sia, a maggior ragione, verso i propri collaboratori.

Il rischio è che non vada per nulla bene un progetto, benché completato al 99%, per quell'assenza dell'1%.

Altro rischio è che a progetto completato non lo si presenti perché *“si poteva fare meglio”*.

Nella fase dell'*Accusatore*, il delegato con il *“Sii perfetto”* porta ad avere gran confusione su ogni cosa e questo rischia di creare instabilità nelle relazioni di feedback, se proiettato arriva ad interrompere e impedire di fare quello che stanno portando avanti.

Nel *Disadattatore*, l'emozione parassita è di colpa e/o di apprensiva preoccupazione, se proiettata è il rifiutare le offerte di aiuto dagli altri affermando *“preferisco fare da solo e farlo bene”* che è l'antitesi della delega!

Lo spostamento in positivo è l'orientamento verso l'obiettivo, standard elevati di qualità.

Per relazionarsi al meglio occorre tranquillizzarlo rispetto al senso di colpa, nella azioni di feedback discutere dolcemente, ma fermamente, a partire dal proprio Genitore.

Tabella sintetica riassuntiva \*

Elementi della DELEGA	Disadattature o Paure	Comportamento	Ordini o spinte	Scopo della Spinta	Ingiunzioni	Accusatore		Tornaconto Decisione Disconferma	Per avere le migliori relazioni lavorative con la persona
						Introiettato	Proiettato		
COMPITO	Panico Terrore parassita Impossibilità di pensare Fatica	Alti e bassi, impaziente, veloce, scandito, sopraffatto dalla paura e consumato dall'odio. Totalmente alienato dal resto dell'umanità perché incapace di condividere	SBRIGATI	Giustificare la continua ricerca di una persona che lo ami incondizionatamente	Non esistere Non pensare Non appartenere a nessuno Non essere sano di mente Non essere degno di amore	Immobilità totale. Paure forti	"Stupida insolenza"	Io sono un concorrente esterno Io sono scemo non lo porto mai a termine La mia sofferenza è più grande della tua	Complimentarsi con la persona per la sua efficienza Rassicurarla che c'è tutto il tempo Porre dei limiti fermi e chiari su quello che voi accettate dalle sue esigenze (Richieste)
AUTORITÀ e POTERE	Rifiuto Aspetta che sia l'altro a fare la prima mossa Sensazione di non essere valutato	Freddo, distaccato, controllato, invulnerabile, affettivo, indipendente, solitario	SII FORTE	Evita un rifiuto non chiedendo nulla	Non essere bambino Non chiedere cose per se stesso Non dimostrare calore Non avvicinarti agli altri Non mostrare le emozioni Non perdere mai la dignità Non fidarti Non sentire	Invulnerabile per paura di essere rifiutato dagli altri	Sfiducia e facile giudizio sugli altri	Nessuno mi valuta Io non sono degno di amore Sono debole Non puoi far sapere che sei debole	Offrigli lo spazio e il tempo talvolta per operare da solo Offrigli segno di riconoscimento con umorismo (non accetterebbe quelli diretti) Complimentarsi per la gentilezza ed affabilità
	Rimprovero Sentirsi incompreso, abbandonato	Completamente irresponsabile di se stesso E' felice che gli altri gli dicano cosa vuole e gli diano ciò che credono Se le cose vanno male è sempre colpa degli altri	COMPACIMI	Evitare facendo il bravo di essere abbandonato	Non sentire quello che senti ma quello che io ti dico di sentire Non crescere Non abbandonarmi Non essere te stesso Non esprimere emozioni negative Non sapere quello che vuoi	Assoluta mancanza di considerazione degli altri Imbarazzato "Fai come ti piace"	"Tu devi piacere a me" Risentito: "questo non è bello" Imbronciato: Fai come ti piace" "Esplosione di rabbia"	Qualsiasi cosa io faccia con gli altri non sono mai soddisfatti Nessuno mi dà ciò che voglio Non sei abbastanza bravo Fai sentire bene gli altri	Essere puliti nelle relazioni Incoraggiare le scelte autonome strutturate su elementi razionali e concreti

Elementi della DELEGA	Disadattature o Paure	Comportamento	Ordini o spinte	Scopo della Spinta	Ingiunzioni	Accusatore		Tornaconto Decisione Disconferma	Per avere le migliori relazioni lavorative con la persona
						Introiettato	Proiettato		
RESPONSABILITA'	Fallire Paura di non riuscire	Impaziente, lamentoso. Impotente. con idee di grandezza. Inizia diversi progetti ma non ne porta a compimento nessuno Sarcastico	SFORZATI	Non mai a compimento nulla, in modo da lasciare il dubbio che si tratti di un fallimento o di un successo	Non riuscire Non essere contento di te stesso Non essere migliore di me Non ottenere quello che vuoi Non aver fiducia in te Non essere ambizioso	Se avessi voluto avrei potuto farlo Se solo me ne dessi la pena sarei il migliore Non ne vale la pena	Non è abbastanza interessante Beh, è meglio di niente	Io sono un fallimento Io non sono così bravo come penso di essere Devi fare di più	Esprimere la vostra fiducia sulla capacità della persona di riuscire. Farlo in modo implicito piuttosto che esplicito Dare per scontato che terminerà ciò che ha cominciato Ignorare le svalutazioni di se stesso e degli altri
CONTROLLO	Colpa e/o apprensione e preoccupazione Rifiuta l'aiuto altrui, preferisce fare da solo Morte	Superstizioso, intollerante, esigente, retto pignolo, moralista, meticoloso, pedante, cavilloso, presuntuoso, privo di gioia	SII PERFETTO	Ridurre l'angoscia comportandosi in modo da non avere biasimi di alcun genere	Non cedere alle tentazioni Non essere spensierato Non portare mai nulla a caso Non essere tollerante Non essere intimo	Gran confusione su ogni cosa	Si isola dagli altri impedendo loro di fare ciò che vogliono	Io non valgo niente Non sono abbastanza bravo Dovresti fare meglio	Rassicurare la persona che non è solo per sua mancanza se il compito non viene portato a termine Tranquillizzare Discutere dolcemente ma fermamente a partire dal proprio Genitore

\* Come schema di base e come contenuti a partire dalle Spinte è stata riutilizzata una tabella riiepilogativa tratta dagli appunti personali di S.J. Vittorio Soana.

## ESEMPI

Propongo tre esempi.

I primi due sono a fronte dei primi colloqui con due nuovi collaboratori appena dopo essere stato nominato responsabile di una struttura aziendale.

Il terzo tratta una delega pianificata.

### *Carla*

Sono trascorsi appena tre giorni dal mio insediamento in una struttura con sede a Roma. Si presenta chiedendomi un colloquio Carla, 36 anni, impiegata con ruolo a staff di uno dei miei collaboratori, è diplomata in segreteria di azienda.

*Mi porta la sua difficoltà dell'ultimo anno: "io ti sono venuta a parlare perché non è giusto...". E' emotivamente coinvolta, sull'orlo del pianto. La voce è stridula, lo stato dell'io è Bambino Adattato.*

*Il disagio che mi segnala consiste nella strutturazione della sua giornata lavorativa: inizialmente era stato deciso di suddividerla: al mattino nella mia struttura dove è inquadrata, al pomeriggio come supporto alla segreteria del mio Direttore. In questa segreteria vi operano già due persone, ma ella, mi spiega, in realtà è chiamata a svolgere un ruolo di segretaria particolare del Direttore: annota su una agenda tutti gli impegni di questi, scadenze e risposte da fornire, in quanto, molto frequentemente è chiamato in altri sedi, fuori Roma.*

*Carla lamenta il suo disagio in quanto i termini temporali decisi inizialmente non vengono più rispettati e le richieste aumentano continuamente, inoltre, molti degli impegni che minuziosamente riporta a penna sull'agenda, comunque, rimangono non gestiti e a lei spetta di dover giustificare e ripianificare.*

*Mi dice "io non ce la faccio più, mi sembra di impazzire, mi chiama ogni momento e se qualche cosa non funziona mi fa sentire anche in colpa, mi rimprovera".*

La spinta prevalente è “*Compiacimi*”. C’è la paura del rimprovero, la difficoltà a “rendere contento il capo”. Ha anche la spinta “*Sii perfetto*” in quanto ogni impegno è trascritto minuziosamente, vi è il senso di colpa.

Le sue caratteristiche sono congruenti con l’attività di staff o di segreteria: elastica nell’assunzione del compito, precisa nel fornire i dati. Non vi sono richieste di assunzione di autorità e di potere che avrebbe difficoltà a gestire. Il problema è determinato da un sovraccarico di attività e da richieste che le comportano un lavoro infinito senza che il direttore sia mai soddisfatto.

Si può ipotizzare un gioco<sup>16</sup> ricattatorio da parte del Direttore: richiede lo svolgimento di un compito e poi non lo controlla ma lamenta la sua insoddisfazione se qualcosa non va bene. Un gioco che porta a deresponsabilizzarsi e a colpevolizzare l’altro. Per Carla si può ipotizzare un gioco “prendimi a calci”.

L’ho rassicurata dicendole che mi sarei occupato della cosa e ho ri-contrattato con lei la disponibilità al pomeriggio di occuparsi di rinforzare la segreteria, mentre al mattino sarebbe dipesa esclusivamente da me e qualunque altra richiesta doveva a me dirottarsi.

Così è andata e dopo qualche tempo è tornata nel mio staff a tempo pieno svolgendo un’attività eccellente.

In questo caso, in cui l’intervento è stato efficace, si può leggere: come leader ho assunto la mia responsabilità, ho preso in pieno la disfunzione che era emersa e ho ridato a Carla l’autorità di essere efficiente e valida, facendola uscire da un gioco senza invitarla a risolverlo con un lavoro a livello personale (terapia).

---

<sup>16</sup> IAN STEWART e VANN JOINES, tradotto in italiano da Salvatore Maddaloni, *L’Analisi Transazionale Guida alla psicologia dei rapporti umani*. Ed. Garzanti. Pag. 309

Intendiamo qui gioco psicologico. Vann Joines lo definisce come: “processo consistente nel fare qualcosa con un motivo ulteriore che:

- è al di fuori della consapevolezza dell’Adulto
- non diviene esplicito finché i partecipanti non cambiano il modo in cui si stanno comportando
- ha come risultato il fatto che ciascuno si sente confuso, incompreso e accusa l’altro.”

Per approfondimenti ved. ERIC BERNE, *Games people play* 1964, M.D: Copyright – tr. It. Di Vittorio Di Giuro, *A che gioco giochiamo* Bompiani.

*Giovanni*

Ha un diploma di geometra ed ha circa 40 anni. Arrivava da un'altra azienda dove si è occupato di progettazione e realizzazione di opere edili. Da quando era nella mia nuova struttura (un anno prima del mio arrivo) gli è stato chiesto di occuparsi di pratiche autorizzative, lavoro da ufficio e svincolato da progetti e realizzazioni.

*Mi porta il seguente disagio: "ti vengo a parlare in quanto io sono chiamato a non fare niente sul lavoro, il lavoro lo svolgo in un giorno alla settimana. E' frustrante per una persona della mia età ritrovarsi a non avere nulla da fare, io mi vergogno nei confronti di mio figlio quando mi chiede che lavoro fai papà?".*

Non c'è la paura del rifiuto del "Sii forte", non c'è la paura di non essere amato o di essere abbandonato del "Compiacimi", non c'è la paura della morte perché "non si spiccias", non c'è la paura della vita che è del "Sii perfetto".

C'è la paura di fallire, cioè la paura di essere visto dal figlio e ne ha vergogna, sente il fallimento. E' un fallimento suo, dal punto di vista etico, è un senso di colpa verso se stesso, non per l'azienda, ma come persona e per quello che rappresenta nei confronti del figlio. Vi è anche un doppio rapporto: "mio padre non vorrebbe vedermi così", come se lui fosse il figlio che parla a suo padre.

La spinta è "Sforzati".

Gli ho ri-assegnato un incarico operativo di manutenzioni edili. Lo svolge con tenacia ed attenzione.

*Qualche tempo fa gli ho chiesto: "Tuo figlio ora cosa pensa di te? E tu?". Mi ha risposto: "Stavo malissimo, ero in una situazione di morte apparente. Ora sono contento. Mi sembra di aver prodotto molto lavoro e di aver sistemato situazioni che erano critiche da anni. Mi trovo bene con i colleghi, prova a chiedere anche a loro. Sono proprio contento...".*

*Piero*

Ha una laurea in ingegneria, età 37 anni.

Ci conosciamo da molto tempo, dopo esserci persi di vista per diversi anni, io vengo nominato responsabile di una struttura in cui egli è inserito.

L'aspetto fisico è più trascurato, con segnali di una possibile depressione.

*Mi confida, in effetti, con forte coinvolgimento emotivo, di aver trascorso un periodo lavorativo difficoltoso a causa di un continuo e pesante conflitto con il responsabile precedente. Continua dicendomi che questo lo aveva molto provato, a tal punto di rinunciare alle proprie responsabilità e scegliere di essere mero esecutore di mandati precisi, nonché a doversi curare farmacologicamente per depressione, secondo le indicazioni del suo medico curante.*

*Gli ho chiesto se si fosse mai rivolto ad un aiuto professionale, oltre a quello del medico curante. La risposta è stata negativa e chiedendomi consiglio gli ho suggerito il JES.<sup>17</sup>*

*Il conflitto, mi ha raccontato, nasceva ogniqualvolta vi era un aspetto tecnico con cui confrontarsi, diventava pretesto per una competizione che sfociava nell'essere "schiacciato" senza avere la possibilità di esprimere la sua opinione o le sue soluzioni (in verità di notevole valore tecnico ed operativo). Le volte che vi riusciva, esse venivano utilizzate dal responsabile precedente il quale se ne assumeva, però, anche la paternità, andando così ad alimentare ulteriormente il conflitto. Di fatto questo periodo lo ha un po' penalizzato dal punto di vista di sviluppo di carriera.*

Personalmente lo ricordo come una persona ricca di potenzialità, capace di sviluppare in poco tempo grandi quantità di lavoro con un livello di qualità elevato.

Porto la situazione in supervisione.

---

<sup>17</sup> JES: Jesuit Encounter Service, centro di counseling sociale, sede in Via Porta Soprana 4, Genova.

Dai suoi racconti, l'aspetto fenomenico che è emerso è quello di essersi messo nella condizione di essere in contrasto con il responsabile precedente e di mettersi nella condizione di non valere. Emerge il bisogno che qualcuno lo riconosca. Quando è riconosciuto fa e fa molto, quando non riconosciuto non fa.

L'aspetto fenomenologico: va in depressione per opporsi, è un modo per mantenere un ruolo di attenzione: o nel contrasto o nell'eccellenza.

Le Spinte sono: "Compiacimi" e "Sforzati". L'ingiunzione: "Non valere". Da quanto sviluppato in precedenza, la spinta "Compiacimi" porta ad avere elementi di criticità nell'autorità quale fattore della delega. Il modo in cui egli lo agisce è, come abbiamo visto nell'aspetto fenomenico, la polarità contrasto/eccellenza. La spinta "Sforzati" porta ad avere elementi di criticità nella responsabilità. In effetti "funzionerà" fino a che si sente riconosciuto, poi andrà in contrasto e in depressione. Il problema è quindi di autonomia. Questo a meno che non inizi a lavorare su se stesso.

Dopo poco tempo, mi viene chiesto dalla mia Direzione se era possibile delegargli un incarico di referente di un progetto a livello nazionale in fase di partenza.

Questo incarico gli avrebbe permesso di cominciare a cimentarsi con la gestione di un gruppo di lavoro quindi con la competenza gestionale, necessaria per il suo sviluppo professionale.

Sia gerarchicamente che funzionalmente, avrebbe comunque continuato a dipendere da me e, di conseguenza, anche il progetto di cui si sarebbe occupato.

*Riferisco a Piero la situazione e la richiesta che ho ricevuto. Molto lusingato, mi chiede di non dire nulla alla Direzione circa il suo periodo depressivo. Mi rassicura dicendomi che va molto meglio pur non essendosi rivolto ad un aiuto professionale.*

Accettare questa richiesta significava far partire la delega con un handicap, un ricatto: "avrebbe funzionato fino a che si sarebbe sentito riconosciuto".

*La mia risposta è stata: "Io so che c'è questa cosa qui. Posso immaginare che ora va meglio, ma se tu non ti curi, non ti*

*predisponi, succederà il pasticcio. Allora io metto una condizione. Io non ne parlerò con la Direzione, ma se tu non ti prendi cura di te rivolgendoti a chi ha le competenze per aiutarti, io non lo posso accettare, perché mi porti al fallimento perché cadrai in depressione, o porterai al fallimento chi mi sostituirà. A me non importa nulla, io prendo un altro e lo metto al tuo posto, il problema è tuo".*  
*Mi ha assicurato che lo avrebbe fatto. Mi ha risposto " Hai ragione, la ricaduta potrebbe essere peggiore della prima volta. Non hai parlato con un sordo... Grazie."*

La delega è iniziata.

## CONCLUSIONI

Abbiamo cercato di analizzare gli elementi utili alla buona riuscita di una delega a partire dal primo colloquio.

In particolare in che modo è possibile verificare se l'obiettivo della delega che si sta prospettando su quella determinata persona è realizzabile sotto due aspetti: uno legato al "fare" e l'altro all'"essere".

La verifica sul "fare" riguarda sostanzialmente il compito da assegnare e le competenze del delegato.

La verifica sull' "essere" consiste nella verifica della capacità ad acquisire gli elementi di processo e di potere che quel compito richiede e la verifica della motivazione e della disponibilità all'apprendimento.

Abbiamo visto come coniugare questi due aspetti: del "fare" e dell' "essere" nei quattro fattori principali della delega (*Compito, Potere e Autorità, Responsabilità, Controllo*) andando a leggere le Spinte.

Utilizzando le spinte siamo andati a ricercare quali sono le Paure che maggiormente le sottendono e che maggiormente potrebbero inficiare il risultato

Nella valutazione delle paure sottostanti e nella gradualità delle Spinte abbiamo valutato se l'intensità delle stesse è compatibile con il livello di delega: dalla semplice esecuzione del compito, alla comprensione del compito e alla direzione del compito, fino

alla elaborazione di un progetto per un obiettivo o compito da realizzare.

Determinato il livello, sceglieremo quali sono le azioni di controllo che andremo ad effettuare nel corso di sviluppo della delega assegnata.

Tutto questo con lo scopo di mettere la persona nelle condizioni di lavorare al meglio, per quello che essa è. Probabilmente, poi, questo la aiuterà anche ad uscire o cambiare quelli che sono i suoi problemi.

Stefano Lauciello

#### **BIBLIOGRAFIA**

BERNE E., *Games people play* 1964, M.D. Copyright tr. It. Di Vittorio Di Giuro, *A che gioco giochiamo* Bompiani.

BERNE E., *Principles of group treatment* Oxford University Press, New York 1966 tr. It. di S. Maddaloni, *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma.

BERNE E., *Structure and Dynamics of Organizations and Groups* New York, Grove Press, 1966.

FOX E.M., "Eric Berne's Theory of Organizations", in *Transactional Analysis Journal*, V, 4 1975 tr. It. di Roberta Marin Fiori, AT, anno II – numero 2-3

KAHLER T. - CAPERS H., "The miniscript", in *Transactional Analysis Journal*, IV, 1, 1974 tr. It. di Silvia Attanasio.

KLEIN M. "How to be happy thought human", in *Transactional Analysis Journal*, 17, 4, October 1987 trad. francese "Etre heureux...et humain" di Mavis Klain.

KLEIN M. *Discover your real self* trad. it. *Autoanalisi Transazionale* ed. Astrolabio. MADDUX R.B., *Delegating for Results. An Action Plan for Success* trad. it. di Giuliana Cherubini Ed. FrancoAngeli.

MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PAUL H PIETRI JR., *Management Concepts and Applications* trad. it. di Mauro Formaggio e Placido Fallica. Ed. FrancoAngeli.

STEINER C.M., *Achieving Emotional Literacy*, Phd and Paul Perry, 1997 tr. it. di Laura Sgorbati Buosi, *L'alfabeto delle emozioni* Sperlin & Kupfer Editori, 1999

STEWART I. e JOINES V, trad. it. da Salvatore Maddaloni, *Analisi Transazionale. Guida alla psicologia dei rapporti umani*. Ed. Garzanti.