

Delegare per dirigere. (Ivana Summa)

Premessa.

Nella prospettiva organizzativa la delega di compiti e funzioni rappresenta l'unico modo per le figure dirigenziali di lavorare, assegnando compiti, funzioni e incarichi. Chi non delega, di fatti, non dirige, dal momento che il dirigere è, nel contempo, uno strumento manageriale ma anche una funzione della leadership, poiché si tratta pur sempre di realizzare i fini organizzativi attraverso individui e gruppi. Dirigere, dunque, è qualcosa di profondamente diverso dal realizzare direttamente e operativamente le attività necessarie per gestire ed organizzare. Come afferma L. Urwick¹, dirigere è mettere in condizione gli altri di lavorare esercitando la funzione di guida e coordinando azioni e sforzi.

Ovviamente, come vedremo, questa concezione della delega è molto più ampia e meno formale della sua accezione strettamente giuridica, perché in termini organizzativi la delega ha a che vedere con lo stile di direzione, oltre ad essere strumento gestionale indispensabile.

La funzione di guida e di coordinamento, infatti, diventa operativa soltanto con la delega. Senza delega nessuna organizzazione complessa può funzionare. Eppure, scarsità di coraggio, una malintesa concezione di responsabilità, l'ignoranza su come si può concretamente delegare, sono alla base di inefficienza organizzativa o, in alcuni casi, di una fortissima dipendenza dalla presenza del capo, tanto che quando questi non c'è l'organizzazione si blocca o rallenta tutti i propri processi.

Quello della delega è un problema vecchio quanto il mondo. Chi non ricorda la crisi di Mosè quando, a capo del popolo di Israele, stava vacillando sotto il peso della responsabilità di guidarli? Egli ascoltò il consiglio del suocero Jetro e, dunque, *“scelse tra il popolo tutto, uomini capaci e timorati di Dio... e li costituì capi sopra il popolo, capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine, affinché rendessero ragione al popolo in ogni occorrenza. Soltanto le cose più gravi essi portarono a Mosè, ma le più minute le giudicarono essi stessi.”*²

Qualche migliaio di anni dopo, questa formulazione è ancora attuale nelle sue linee generali, ancorché non del tutto accettata, dal momento che non è infrequente imbattersi in capi che sono sempre efficienti in tutto ciò che fanno di persona, ma che alla fine crollano e falliscono sotto il peso dei compiti che hanno accumulato perché non sanno o non vogliono imparare a delegare.

Come è evidente dall'autorevole esempio citato, per poter delegare occorre partire innanzitutto dalla totale accettazione, da parte del capo, della propria responsabilità; in secondo luogo occorre capire quali sono “le questioni più gravi” per poter delegare tutto il resto agli altri. Infine, è necessario incoraggiare il desiderio di responsabilità (e non di potere) delle persone, sostenuto e contenuto da criteri e da indirizzi generali che debbono essere visibili ed accettati.

Il profilo giuridico della delega.

Prima di approfondire lo strumento della delega dal punto di vista organizzativo, ci preme di fare alcune riflessioni sul piano giuridico, anche se lo stesso meriterebbe sicuramente uno spazio più ampio e più specialistico.

Nello svolgimento dell'attività, il dirigente scolastico utilizza, nei rapporti con alcuni operatori scolastici, lo strumento della delega. Si tratta di un istituto generale previsto per la dirigenza che nella scuola assume un valore relativo, limitandosi, per il momento, ad una delega di firma, tranne i casi espressamente previsti dalla normativa (ad esempio, la delegabilità di singole fasi dell'attività negoziale prevista dal regolamento di contabilità).

Ma esaminiamo, innanzitutto, l'istituto della delega così come delineato dalla dottrina. La competenza, nel diritto amministrativo, è in linea di principio, considerata inderogabile, in quanto le sfere di attribuzione e gli stessi poteri sono riconducibili alla volontà della legge. Tuttavia vi sono

¹ Urwick L., *I principi di direzione e la teoria dell'organizzazione*, Universale Etas, Milano, 1979.

² Esodo, XVIII, 21-22

particolari istituti, attraverso i quali, con provvedimento amministrativo, nei casi stabiliti dalla legge, si determina uno spostamento dell'esercizio della competenza, anche se va sottolineato che non si attua, comunque, un trasferimento della titolarità della stessa. Parte della dottrina ha tentato di elaborare una nozione di delega, definendola quell'atto amministrativo organizzatorio per effetto del quale, nei casi espressamente previsti dalla legge, un organo, investito originariamente della competenza a provvedere in una determinata materia, conferisce ad un altro organo - autoritativamente ed unilateralmente - una competenza di tipo derivato in quella stessa materia.

Da tale nozione possono individuarsi i concetti generali che regolano la delega. Anzitutto essa è configurabile esclusivamente nel caso in cui venga espressamente prevista dalla legge, dal momento che determina, come si è detto, una deroga - sempre conferita per iscritto - all'ordine delle competenze, previste dalla legge.

Riguardo agli effetti della delega, come si è già detto, essa trasferisce soltanto l'esercizio del potere e non anche la titolarità dello stesso. La delega, pertanto, è un atto amministrativo con i seguenti caratteri: *organizzatorio*, perché è strumentale all'azione amministrativa; *discrezionale*, in quanto è riconducibile alla facoltà di scelta del delegante; *temporaneo*, essendo impossibile una delega definitiva del potere; *ampliativo* della sfera giuridica del destinatario, perché conferisce poteri non previsti dal ruolo.

Il delegante, per effetto della delega, acquista nei confronti del delegato:

- il potere d'impartirgli direttive, riguardo agli atti da compiere esercitando la delega;
- il potere di sostituirsi al delegato, in caso di sua inerzia;
- il potere di annullamento, in sede di autotutela, dei relativi atti illegittimi, eventualmente posti in essere a cura del delegato.
- Il potere di revoca della delega, quando la stessa non viene esercitata o viene esercitata in modo non consono.

Nella scuola la delega svolge anche un compito di compensazione rispetto alla mancanza di figure professionali con competenze proprie. Infatti, una articolazione orizzontale della funzione docente, nell'ambito organizzativo gestionale, consentirebbe al dirigente di utilizzare figure professionali con proprie competenze e dirette responsabilità dell'azione posta in essere.

L'assetto normativo attualmente in vigore vede il dirigente scolastico conferire la delega al docente collaboratore con funzioni sostitutive dello stesso, proprio perché non è prevista ancora la funzione della vice dirigenza. Altro esempio è quello, già richiamato, della delega di singole attività negoziali, prevista dall'art. 32 del decreto interministeriale n. 44/2001 recante istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche, a favore del direttore o di uno dei collaboratori individuati a norma dell'art. 25 del d.lgs. n.165/01. Troviamo ulteriori esempi nella funzione del coordinatore del consiglio di classe, funzione esercitata su delega del dirigente e nella funzione di collaboratori del dirigente, nominati ai sensi dell'art. 31 del CCNL '2003. Si tratta di casi in cui la scelta è fondata su un rapporto fiduciario che determina l'ampiezza e il contenuto dell'atto di delega

Altri esempi si possono individuare, allorquando, ad esempio, il dirigente ha bisogno di uno staff che lo supporti nell'attività gestionale della didattica. Poiché il numero dei collaboratori, contrattualmente, è limitato a due unità, il dirigente può "aggiungere" una delega a figure intermedie già individuate dal collegio ai sensi e con le modalità contrattuali previste.

Per concludere, per poter esplicitare tutti i suoi effetti positivi sul piano gestionale, l'istituto della delega deve essere uno strumento ampio e flessibile, perché serve essenzialmente per non irrigidire la struttura organizzativa attraverso l'identificazione di un unico soggetto gestionale decisionale, bensì per supportare la sua azione in una struttura decisionale articolata e responsabilizzante.

E' appena il caso di ricordare che l'art. 25 del D.lgvo n. 165/2001, nel prevedere per il dirigente scolastico la valorizzazione delle risorse umane, indirettamente intende stimolare il processo di delega, affidando compiti e funzioni a persone competenti sul piano delle conoscenze e delle competenze tecniche.

Il profilo organizzativo della delega.

Da sempre, uno dei temi centrali delle teorie organizzative è quello della delega, anche se a volte non viene utilizzato questo termine quando si propongono modelli e strumenti di divisione del lavoro e di coordinamento dello stesso. Anche la direzione di un'organizzazione, pur essendo riferita sempre ad un unico organo o funzione – non sfugge, dunque, alla necessità di un suo realizzarsi in modo diffuso, sia che si formalizzi in un organigramma con ruoli predefiniti, sia che si manifesti attraverso forme di leadership di tipo collaborativo.

Abbiamo già accennato al fatto che la delega è anche uno strumento di gestione manageriale, dal momento che nessun dirigente di un'organizzazione complessa può davvero pensare di gestire tutte le risorse da solo e direttamente.

Eppure, molto dirigenti delegano poco, essenzialmente perché non riescono a superare ostacoli di diverso tipo:

- *ostacoli di natura emotiva* come quelli riassumibili in frasi del tipo “è più facile fare da sé; faccio prima da solo”;
- *ostacoli di natura cognitiva*, che si esprimono con affermazioni del tipo: “ gli altri non hanno esperienza e non sanno fare”, oppure “rifiutano le responsabilità”;
- *ostacoli di tipo strutturale*, quali “ non c'è nessuno disponibile a farsi delegare”, “la situazione non lo consente”.

Questi ostacoli si muovono, per così dire, tra realtà e fantasia, tanto da determinare veri e propri sentimenti di impotenza- generatori di stress - a fronte della vastità e della complessità dei compiti da affrontare, oppure deliri di onnipotenza che si nutrono dell'idea che “ ci si può fidare solo di se stessi” e che si è in grado, comunque, di “farcela da soli”. Non vanno affatto sottovalutati, ma vanno approfonditi perché alla base ci sono due percezioni: il desiderio di controllare la realtà che, in qualche modo, dipende dalle proprie azioni; il sentimento di padronanza, ovvero della capacità di governare la realtà. La capacità di dominare, con maestria e consapevolezza, questa dinamica pregiudica fortemente la capacità di esercitare positivamente la delega.

Noi non approfondiamo questi aspetti, perché ci porterebbero lontani dagli obiettivi di questo contributo: fornire qualche indicazione pratica, ancorché fondata teoricamente- per poter delegare in modo convinto e convincente.

Cominciamo col dire che, per poter delegare, è necessario *capire cosa delegare*. Non è questione di poco conto perché occorre – come abbiamo visto nell'esempio desunto dalla Bibbia - distinguere l'essenziale dal superfluo, procedendo, successivamente, sulla base delle priorità. Ma ciò non è sufficiente, perché occorre considerare - nello scegliere che cosa delegare – le attività che altri sono in grado di fare anche meglio di noi. Infatti, ogni qual volta un dirigente esegue un compito che altri possono fare in modo altrettanto efficace (o ancora di più), di fatti si sottrae ad un'altra attività che soltanto lui, o per posizione o per competenza specifica, può realizzare. Non possiamo, dunque, fare un elenco specifico di attività da delegare in una scuola da parte del dirigente scolastico e da parte del direttore SGA, ma se immaginiamo un ipotetico *bersaglio* a cerchi concentrici, possiamo collocare - dalla periferia al centro- i seguenti compiti secondo una logica di *delega mirata*:

- Ci sono compiti che è bene che siano fatti da altri, perché così si produce *apprendimento organizzativo e diffusione della leadership*. Come fanno gli altri a diventare competenti se non si offre loro l'occasione per mettersi alla prova. E' ovvio che, in questo caso, è necessario considerare l'errore come una tappa dell'apprendimento e la leadership come la possibilità di far esperire agli altri il sentimento di poter contare, di essere utili.
- Ci sono compiti che possono essere fatti da altri, a patto che costoro sappiano che il delegante può sempre supportarli in caso di necessità. Attenzione, perché non c'è niente di più distruttivo del delegare un compito e poi di lasciare da solo il delegato.
- Ci sono compiti che il capo svolge normalmente, ma che gli altri possono svolgere altrettanto bene se ne hanno la possibilità. Non si tratta di sovraccaricare gli altri, ma di liberare risorse temporali da dedicare a compiti più rilevanti.

- Ci sono compiti che dovrebbero spettare al capo, ma che possono essere migliorati con l'aiuto di altri. In questo caso delegare richiede una buona dose di modestia, ma anche il desiderio di migliorare le performances dell'organizzazione cui si è preposti.
- Ci sono compiti, infine, che soltanto il capo, sia pure per motivi di natura simbolica, deve realizzare personalmente: ricevere un fornitore, ascoltare una rimostranza, intercettare un bisogno.

Ovviamente, il cosa delegare dipende anche da altre variabili, quali:

- si possono delegare *le decisioni di routine* e che si prendono molto frequentemente tanto da occupare un tempo considerevole;
- i compiti e le funzioni che sono sgraditi per una serie di motivi o per i quali ci si sente meno preparati;
- i lavori che procurano esperienza agli altri diventando competenze organizzative distribuite;
- tutte le occasioni che richiedono l'utilizzo di competenze trasversali, come quelle che stimolano la creatività e che possono produrre innovazione.

Ma la delega ci pone un altro problema: *chi delegare?* Se è sufficientemente scontato comprendere che più deleghiamo, più consentiamo agli altri attori organizzativi di crescere, non altrettanto scontato è comprendere che la crescita ricade anche sul dirigente, perché i collaboratori – e tali sono definibili genericamente tutti coloro cui affidiamo una qualche delega – possono contribuire a far crescere le competenze di tutti e, dunque, anche di colui che delega.

Poiché nel delegare, in realtà, facciamo un'operazione molto più ampia che ha a che vedere con la valorizzazione delle risorse umane, dobbiamo considerare che, concretamente, non conosciamo le stesse e non sappiamo che cosa sanno davvero fare, fintanto che non diamo loro un'occasione per manifestare le competenze e le potenzialità da sviluppare.

Non esiste un modo infallibile per effettuare la scelta tra le persone che lavorano dentro un determinato contesto organizzativo – che per noi è la scuola – ma di una qualche utilità può essere il porsi in modo problematico le seguenti domande:

- il lavoro è specifico di una particolare posizione?
- chi ha l'interesse e, dunque, la motivazione e la disponibilità, ad essere delegato?
- Chi ha le competenze “giuste”?
- Chi potrebbe subire una frustrazione troppo forte da un eventuale insuccesso?
- Chi potrà crescere attraverso il compito delegato, sviluppando, in tal modo, tutta l'organizzazione?
- Chi è stato trascurato in passato o si sente tale?
- Chi ha disponibilità di tempo, anche se, teoricamente, non l'avrebbe?

Come si può vedere, non è facile regolarsi trovando un bilanciamento tra i diversi criteri, perché molto dipende dal contesto organizzativo in cui operiamo: con quali risorse si presenta, ma anche con le risorse che non sono visibili e che vanno scoperte; con gli assetti di potere che si sono determinati attraverso il tempo; con le esperienze che le persone hanno avuto in passato. Tuttavia ci sembrano quanto mai opportune due indicazioni: mai fidarsi esclusivamente del proprio buon fiuto; mai scegliere in base alla fedeltà e alla propensione alla collusività di alcune persone nei confronti del capo. E' sempre meglio affidarsi – e la delega è un atto di fiducia – a persone capaci di critica costruttiva e propensi ad apprendere e a migliorarsi.

Un altro aspetto rilevante è *il come la delega si sviluppa* fin dal momento della sua comunicazione alle persone interessate. La qualità dell'interazione tra chi delega e chi è delegato nel momento in cui l'incarico viene assegnato – che è anche il momento in cui si chiede collaborazione dimostrando fiducia – costituisce il passaggio chiave della delega, perché è proprio in questa fase che si corre il rischio che ciò venga inteso e vissuto come una sorta di “scaricabarile” da parte del capo piuttosto che come un atto di valorizzazione. Insomma, la delega deve essere esercitata, dall'una e dall'altra parte, come *un esercizio autorevole della responsabilità* e non come una

cessione/acquisizione di potere. Se si condividono le precedenti considerazioni, ne consegue che occorre descrivere nel modo più completo possibile *il compito delegato e soprattutto gli esiti attesi*. In questa prospettiva, diventa davvero cruciale accordarsi sui tempi e sulle risorse disponibili, ma anche sulle modalità di feed-back reciproci; chiarire il grado di autorità che si sta delegando comunicandolo anche agli altri.

A questo punto del nostro discorso non possiamo non fare riferimento ad alcuni errori da evitare. Il primo, e anche molto frequente, è delegare poche persone, con ciò caricandole di compiti che poi rischiano di essere eseguiti male o di non essere eseguiti, determinando un gruppo dirigente chiuso ed autoreferenziale.

Un altro madornale errore è quello di non riconoscere, anche pubblicamente e in occasioni più o meno formali, il successo dei collaboratori; ma ancora peggio è evidenziare errori e insuccessi attribuendone la responsabilità esclusivamente a colui cui il compito era stato delegato. E' evidente, infatti, che gli insuccessi - come peraltro i successi - sono da attribuire - per certi aspetti anche sul piano giuridico-formale - a chi dirige e a chi collabora con la direzione, per i motivi e le circostanze sopra evidenziate.

Un terzo errore consiste nel controllare passo passo il lavoro assegnato ad altri, ma anche il non seguirlo affatto è un errore altrettanto grave, come se il buon esito non interessasse sempre e comunque il dirigente.

Possiamo concludere volgendo lo sguardo alle nostre scuole cercando di cogliere tutte le occasioni e le modalità di esercizio della delega, sia utilizzando gli spazi formalmente riconosciuti dalla norma, sia utilizzando tutti gli spazi occupati concretamente dall'agire organizzativo di tutte le persone che hanno a cuore il buon funzionamento della propria scuola.

E queste persone - aldilà delle posizioni e dei ruoli formali - nelle nostre scuole sono numerose e magari aspettano azioni di *empowerment* tra le quali dobbiamo annoverare tutti i processi di delega.