

### L'ARTE DELLA DELEGA

---

#### Perché delegare – Come delegare – Rischi – Opportunità – Raccomandazioni

**Delegare** è un termine che deriva direttamente da latino e che secondo il Dizionario della lingua italiana Zingarelli può essere tradotto come "dare un incarico per mezzo di un patto o un contratto". Nell'uso comune delegare indica il trasferimento di una parte delle prerogative caratteristiche di un ruolo o di una funzione, o dell'assegnazione di incarichi specifici finalizzati a migliorare un'organizzazione. Anche nelle associazioni di volontariato, la delega è una modalità di lavoro abituale e irrinunciabile nella pratica quotidiana che merita di essere illustrata in una Scheda dedicata a quanti nell'AVO abbiano ruoli di responsabilità,

**Perché delegare?** La risposta è meno scontata di quanto appaia in prima istanza. Infatti non si delega solo per distribuire compiti che materialmente non possono essere svolti da una sola persona (o da un gruppo ristretto di persone), vuoi per ragioni di tempo/quantità d'impegni, vuoi per ragioni di competenze.

**Delegare** implica una strategia messa in atto da una dirigenza illuminata che ha compreso quanto sia fondamentale per la vitalità di un'associazione superare l'accentramento delle funzioni e favorire la diffusione delle responsabilità, in un contesto che tradizionalmente è afflitto da gravi difficoltà di reperimento di risorse disposte a impegnarsi sul versante organizzativo, oltre che su quello del servizio.

**A questo punto si impone un approfondimento;** delegare, infatti, non significa trovare un capro espiatorio disposto ad accollarsi una parte delle nostre funzioni e vivere più tranquilli. Se è accettata la definizione dello Zingarelli citata in apertura, si tratta di stabilire un "patto" con coloro ai quali si vuole conferire una delega. Delegare, dunque, contiene in sé il senso di un impegno bilaterale assunto dalle parti con la ragionevole certezza che sarà rispettato. In ultima analisi, questa parola significa mettere una persona con cui si intrattiene un rapporto di reciproca fiducia nelle condizioni di offrire un determinato contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'associazione. Delegare comprende anche il senso dell' *affidare*.

Appare evidente che si va definendo la delega come strumento di estrema efficacia, ma non semplicissimo da usare. Ed ecco una seconda logica domanda:

#### **Come delegare?**

**LA PRIMA FASE** del processo consiste nel focalizzare l'oggetto della delega e nel decidere se si tratta di attribuire una delega senza limiti temporali preordinati (la più impegnativa da gestire) oppure, come accade per attività specifiche da espletarsi entro un dato arco di tempo, si tratta di attribuire una delega a termine.

Elemento cruciale è sempre **la selezione**: esaminando i profili delle risorse di cui si dispone, se ne valuteranno le competenze e l'adeguatezza al compito che si vuole assegnare; si valuteranno inoltre il grado di flessibilità, la disponibilità all'apprendimento e all'integrazione con gli altri componenti della struttura, la disponibilità a privilegiare il bene dell'associazione rispetto a qualsiasi altro fine personale o interesse specifico. Infine non si deve trascurare il carattere; una figura professionale dotata di competenze elevate ma con problemi caratteriali, potrebbe non rappresentare una buona scelta.

Una volta individuata la risorsa e accertata la sua disponibilità di massima ad accettare l'incarico, il passo successivo è quello di **definire i contenuti, i limiti della delega**, e in base all'oggetto della delega, **eventuali dotazioni, supporti, risorse economiche a disposizione**.

Questo è un passaggio decisivo. L'oggetto della delega deve essere rappresentato con la massima chiarezza e precisione. Nulla deve essere lasciato al sottinteso, nessun aspetto deve essere omesso o affrontato con approssimazione. Chi riceve la delega deve agire con sicurezza, certo di non essere smentito e di assumere impegni che non saranno disattesi. Una delega sommariamente attribuita può generare, anche in persone ben preparate, insicurezza e atteggiamenti dilatori che vengono recepiti dagli interlocutori come segni di incompetenza e inadeguatezza.

Problemi maggiori possono insorgere qualora si assegni una delega ad una persona realmente inadeguata al ruolo per le insufficienti competenze, o perché troppo impegnata in altre attività: lavoro, famiglia, paralleli incarichi nel sociale. Generalmente chi accetta una delega con simili sfavorevoli premesse (soprattutto se la delega è di un certo rilievo) lo fa sotto la pressione di chi gliel'ha proposta, e alla fine cede magari lusingato dall'opportunità di sperimentarsi in un compito gratificante quanto inatteso, oppure perché moralmente obbligato dalla mancanza di alternative. In entrambi i casi la delega viene accettata con una buona dose di scetticismo e senza troppa convinzione.

Queste situazioni critiche rappresentano il preludio di un molto probabile fallimento le cui conseguenze sono devastanti, come in una sorta di gioco assurdo ove alla fine perdono tutti. **Perde chi ha delegato**: se aveva pensato di affidare un compito a qualcuno, significa che ve n'era la necessità e invece si ritrova al punto di partenza avendo però dissipato tempo, energie proprie e del gruppo per un investimento sbagliato, lasciando così per via anche un bel frammento della propria credibilità. **Perde ovviamente chi ha accettato la delega** che uscirà "bruciato" da questa esperienza, con l'aggravante della frustrazione per una sconfitta annunciata. **Perde l'organizzazione** delusa, destabilizzata da un'esperienza tanto impegnativa quanto inutile e dannosa.

Infine vale la pena riprendere un argomento appena sfiorato più sopra. **La delega a termine**, attribuita per lo sviluppo di uno specifico compito, è un ottimo spazio per la sperimentazione di nuove risorse, una palestra, un laboratorio in cui operatività e formazione si sommano. Un'occasione utilissima per il coinvolgimento di giovani, che in genere hanno oggettive difficoltà ad assumere incarichi di lungo periodo, o anche di adulti per così dire "prudenti" nel manifestare la loro disponibilità all'impegno oltre il servizio agli assistiti. Queste esperienze, se ben impostate e concluse con esiti positivi, possono stimolare i protagonisti all'assunzione di responsabilità progressivamente più rilevanti, in alcuni casi anche in pianta stabile.

**LA SECONDA FASE** è quella della **comunicazione**. L'attribuzione di funzioni/incarichi deve essere resa pubblica e comunicata dagli organismi associativi competenti ai potenziali interlocutori della persona che ha ricevuto la delega e, in generale, a tutti coloro che saranno coinvolti direttamente o indirettamente nello svolgimento delle attività oggetto della delega.

**LA TERZA FASE** è quella della **verifica** che deve essere condotta con saggezza, presentandola non certo come un esame da superare ma come opportunità di confronto, di messa a punto, di correzione, dunque di formazione e di crescita. È molto importante moltiplicare le occasioni di verifica (in tal senso intesa) per trasmettere alle persone sulle quali si è deciso di investire la sensazione di non essere lasciate sole, di un accompagnamento discreto che si concluderà quando saranno in grado di camminare con le loro gambe.

La prassi finora suggerita in genere è sufficiente a scongiurare "eventi avversi"; ciò non toglie che possa verificarsi qualche insuccesso, nonostante le attenzioni a monte e l'impegno profuso dal delegante nel seguire in corso d'opera lo sviluppo delle attività delegate. Se la situazione appare irrecuperabile è inutile insistere: il leader dovrà prendere atto del risultato negativo e agirà di conseguenza, tuttavia avendo cura di favorire la conclusione dell'esperienza in una modalità tale da salvaguardare l'onore e la dignità

del volontario che ha accettato la delega, creando le condizioni per una sua dimissione per così dire "protetta".

Si devono tenere sempre in gran conto la sensibilità, le emozioni e i sentimenti di chi ha offerto gratuitamente il proprio tempo, anche se non ha prodotto i risultati attesi. Franchezza, delicatezza, condivisione, serenità; è quanto resta da comunicare a chi è reduce da un insuccesso, evitando atteggiamenti consolatori e paternalistici incoraggiamenti che potrebbero solo peggiorare la situazione. Si tratta in ogni caso di eventi difficilissimi da gestire per entrambe le parti coinvolte, quasi sempre scongiurabili è utile ribadirlo – con una buona impostazione a monte e con **frequenti momenti di verifica soprattutto nelle prime fasi**, quando una correzione di rotta è ancora possibile e una eventuale rinuncia più facilmente indotta e meglio tollerata.

**CONCLUSIONE** Tutti coloro che hanno un ruolo di governo o funzioni di coordinamento nelle associazioni, possono servirsi della delega come strumento di motivazione, di gratificazione e di preparazione per potenziali nuove figure di responsabili che devono apprendere l'arte di governare e di formare a loro volta le nuove risorse che li affiancheranno in prospettiva. La forza di ogni organizzazione è nel guardare avanti, nelle potenzialità ancora da esprimere, verso ciò che si potrà realizzare a partire dall'esperienza, ma nello stesso tempo superando l'esperienza sedimentata. La forza di ogni organizzazione è nella capacità di sognare, perché il sogno integra il senso del dovere associando così l'entusiasmo e la leggerezza alla competenza e alla determinazione.

Ultima avvertenza: quando si raggiunge un successo, gli applausi vanno in genere a chi occupa il livello gerarchico più alto rispetto a coloro che hanno operato sul campo. Allo stesso modo, in caso di insuccessi o di eventi avversi, chi ha conferito la delega ha l'obbligo morale di assumerne su di sé la responsabilità e le conseguenze. Un obbligo tanto più cogente quanto più elevato è il suo livello gerarchico all'interno dell'organizzazione.

### ***Sei regole d'oro***

- **Verificare che la persona cui si delega una funzione abbia le competenze adeguate alla *responsabilità* che assume.**
- **Illustrare le finalità della delega, definendone con molta chiarezza i contenuti e i limiti.**
- **Mettere a disposizione le risorse necessarie.**
- **Evidenziare i punti critici delle funzioni delegate.**
- **Seguire con regolarità gli sviluppi delle attività oggetto della delega.**
- **Intervenire ove necessario per correggere, ma con discrezione e senza indurre frustrazione.**