

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**LA FLESSIBILITÀ NELLE PICCOLE E MEDIE
IMPRESE: UNA RILETTURA CRITICA AL TEMA
DELLA DELEGA**

Paolo Preti e Marina Puricelli

Paper redatto per il workshop del Raggruppamento di Organizzazione Aziendale,

Flessibilità & Performance

Padova, 1 e 2 febbraio 2001

Introduzione

La flessibilità, intesa come capacità di adattamento dell'organizzazione a situazioni mutevoli, è di frequente associata al segmento delle imprese di minori dimensioni (Scase e Goffe, 1995) o ai primi stadi nella crescita dell'azienda (Boldizzoni e Serio, 1996), ed è spesso considerata un tratto tipico della configurazione organizzativa della piccola impresa (Storey, 1994). In condizioni di crescita dimensionale o di aumento della complessità gestionale dell'azienda, l'attributo della flessibilità è compromesso dal perdurare di un processo decisionale fortemente accentrato (Hay, 1995). Per questo motivo, la delega imprenditoriale, in quanto attribuzione di responsabilità decisionale dall'imprenditore ai suoi collaboratori per lo svolgimento di un dato compito al quale sono collegati certi obiettivi, è proposta come un mezzo attraverso il quale si realizza il recupero di flessibilità: ciò avviene tramite la presa di decisioni e l'assunzione di responsabilità anche a livelli gerarchici inferiori a quello imprenditoriale (Rimler, 1976). L'attributo della flessibilità permane in tutte le piccole imprese non orientate alla crescita e/o non soggette all'aumento della complessità gestionale e per queste - la cui osservazione esula dal presente lavoro - il fabbisogno organizzativo di delega può non manifestarsi (Preti, 1991).

Il tema della delega imprenditoriale è stato approfondito da molti autori (Marchini, 1995) ed esso appare oggi, sulla base dell'analisi della letteratura da noi compiuta, quasi abbandonato. Data la proliferazione e la validità dei contributi esistenti, riteniamo che il problema da approfondire nella ricerca non debba essere quello di comprendere e definire ulteriormente il processo di delega. Il problema non dovrebbe nemmeno essere quello di riflettere sulla "pratica" della delega, in termini prescrittivi e normativi, approccio che sarebbe di sicuro interesse per consulenti e imprenditori, ma di scarso rilievo teorico. La questione che avvertiamo essere centrale, e che riteniamo non sufficientemente approfondita, riguarda la limitata diffusione della delega nel contesto nazionale delle piccole imprese: si vuole dunque fare luce sulla distanza che ancora regna tra la legittimazione teorica della delega imprenditoriale e la sua limitata adozione

come prassi gestionale. Due sembrano essere i momenti in cui questa “distanza” si produce: l’*a priori* comportamentale dell’imprenditore e l’esecuzione del processo di delega. Il primo produce resistenze (par. 1), il secondo errori (par. 4): entrambi vanificano, per strade diverse, l’adozione della delega. Per vincere le resistenze occorre ancorarsi ad una precisa definizione della delega (par. 2) e ad una enucleazione dei suoi vantaggi (par. 3). Per superare gli errori occorre precisare le fasi del processo (par. 5) e le abilità richieste (par. 6). L’iter seguito è dunque quello di partire dall’evidenza empirica per poi ancorarsi ai risultati della precedente produzione teorica.

1. Le resistenze alla delega emerse dall’evidenza empirica

Nonostante la convergenza degli autori sul significato di delega, sulla sua genesi e sui principali vantaggi collegati al suo esercizio, si riscontra, sulla base di evidenze empiriche, una ancora limitata diffusione del fenomeno della delega nel contesto nazionale delle piccole e medie imprese. In particolare, le informazioni derivanti da circa 200 interviste telefoniche rivolte ad imprenditori italiani di aziende di dimensioni minori, consentono di riscontrare la presenza di resistenze individuali all’avvio del processo di decentramento decisionale. Le interviste strutturate con domande aperte, sono state condotte con imprenditori partecipanti ad un seminario di sei giornate centrato sulle problematiche organizzative delle imprese di minori dimensioni, che è stato replicato due volte a partire dal 1991. Le informazioni raccolte in questi anni sono state sintetizzate in apposite schede che abbiamo riletto nel tentativo di spiegare l’ancora limitato esercizio della delega. Come si vedrà nel seguito, tali resistenze derivano da una erronea interpretazione *a priori* delle fasi che costituiscono la delega e per questo si possono dimostrare infondate. Le condizioni ostacolanti l’avvio del processo, che ricorrono nei dati raccolti dal confronto con il campione di imprenditori, possono essere così schematizzate:

- *“Vorrei delegare, ma temo di non avere più sotto controllo la mia azienda”.*

L’imprenditore, confondendo il significato di delega, teme di perdere il controllo. Una migliore conoscenza del processo, con particolare riferimento alle fasi finali, potrebbe eliminare questo timore. E’ pur vero che con la delega si passa da un controllo dei comportamenti a partire da decisioni accentrate, ad un controllo di risultati su obiettivi. Il

primo è rassicurante perché consente un intervento immediato allorché il comportamento si allontana dalla prescrizione, ma assorbe tempo ed energie dell'imprenditore. Il secondo, in maniera discontinua, consente interventi di correzione e permette di liberare tempo ed energie.

- *“A delegare si perde troppo tempo in spiegazioni: se faccio da solo faccio prima!”*. Una ulteriore resistenza alla delega riguarda la lentezza del processo. Istruire il delegato, valutare le sue competenze e controllare il risultato delle sue azioni, comporta un notevole dispendio di tempo e di energie. Si giunge al paradosso per cui il tempo dedicato al processo di delega supera quello impiegato dall'imprenditore se la decisione rimanesse di sua competenza. A questo proposito ci si può immaginare, su base logica e in presenza di evidenze aneddotiche, che il tempo da dedicare al processo diminuisca al crescere dell'esperienza di delegato. Nel tempo, la progressiva diffusione di informazioni renderà sempre più celere la fase di istruzione. Infine, come ultima replica, bisogna ricordare che l'attività più dispendiosa – in termini di spiegazioni da dare al collaboratore - è il comando, allorché, come già detto, l'imprenditore entra nel dettaglio dell'attività da svolgere definendone tutte le modalità di realizzazione.
- *“Vorrei delegare, ma poi che cosa faccio?”* L'imprenditore teme di perdere la possibilità di fare cose che lo “divertono” e dunque di avere tempo libero non sapendo più come impegnarlo. Rispondere a problemi pratici, anche di piccola portata, sembra essere in molti casi l'impegno prevalente dell'imprenditore pur a scapito del tempo disponibile per riflessioni e decisioni di maggiore rilevanza come ad esempio quelle strategiche e di pianificazione sul futuro dell'azienda: è proprio a queste ultime invece che dovrebbe dedicare la sua attenzione.
- *“Vorrei delegare, ma non ho gli uomini adatti”*. L'imprenditore non crede nelle capacità dei suoi subordinati, non crede nella loro abilità nel risolvere problemi o nel generare alternative valide come risposta alle domande che via via si presentano. In questi casi occorre far riflettere l'imprenditore sul processo di selezione dei suoi collaboratori. Chi ha scelto persone incapaci ad assumere responsabilità? Secondo quale modalità li ha scelti?

Ciò detto occorre tenere conto che non tutti i collaboratori vogliono/debbono assumersi responsabilità decisionali: l'avvio di un processo di delega permette anche di misurare il potenziale delle persone. I collaboratori che accettano la sfida e si dimostrano validi nel generare alternative rispetto al problema sono quelli sui quali allora l'impresa può investire in termini di formazione e carriera.

- *Vorrei delegare, ma questo porta a cedere informazioni e a far crescere collaboratori con il rischio di perderli a favore della concorrenza.* Il rischio di perdere i migliori collaboratori, e dunque di sottostare al loro potenziale di opportunismo, può esistere anche nel caso in cui l'imprenditore decida di non delegare. Il collaboratore che ambisce a posizioni di responsabilità ed avverte questa mancanza di fiducia nei suoi confronti, potrebbe essere invogliato a trovare occupazione in aziende più orientate alla crescita professionale.

Queste resistenze che l'indagine empirica ha dimostrato essere presenti nella realtà possono e debbono essere superate chiarendo il concetto specifico di delega e i vantaggi che la sua corretta applicazione può assicurare allo sviluppo della piccola impresa. Alla base di tali resistenze esistono infatti sia concetti di delega errati che non conoscenza dei limiti che la mancata delega può generare a determinate piccole imprese. E' qui che le precedenti ricerche teoriche possono fornire un aiuto.

2. La definizione del concetto di delega imprenditoriale

La delega imprenditoriale è definita come processo di attribuzione di responsabilità decisionale dal delegato al delegante per lo svolgimento di un dato *task* al quale sono correlati certi obiettivi (Preti, 1991). L'enfasi deve essere posta sulla discrezionalità (Maggi, 1999) lasciata al collaboratore rispetto al raggiungimento di obiettivi concordati con l'imprenditore. La definizione da noi accolta permette di evitare confusione con pratiche aziendali erroneamente assimilate alla delega. Non è delega l'assegnazione di uno o più compiti rispetto ai quali vengono esplicitate le modalità e gli standard d'esecuzione (fasi, tempi, comportamenti da seguire), eliminando la discrezionalità dell'esecutore. Più corretto definire questa pratica *imposizione* o *comando*, per enfatizzare una situazione di totale asimmetria di potere decisionale, detenuta da chi impartisce l'ordine e ne specifica le modalità di attuazione. L'esito

del comando può portare ad un semplice allargamento delle mansioni rispetto a quelle già assegnate al collaboratore. In entrambi i casi – delega e comando - il capo ottiene risultati attraverso i collaboratori (J.M. Jenks e J.M. Kelly, 1998), mentre differente è l'ammontare di discrezionalità lasciata al subordinato nell'una e nell'altra fattispecie. A questo proposito, si trova specificato (Cuba e Milbourn, 1982) che la delega può riguardare l'attribuzione di obiettivi con diversi gradi di discrezionalità:

- Primo livello: la delega comporta la richiesta di generare alternative rispetto ad un problema: la responsabilità nella scelta finale ricade sul delegante e a questa seguirà l'attuazione.
- Secondo livello: al delegato è richiesto di generare alternative e di suggerire la decisione finale, cioè di offrire all'imprenditore una soluzione preconfezionata.
- Terzo livello: l'imprenditore si limita a definire le responsabilità del delegato, cioè i confini in termini di discrezionalità a lui assegnata e i tempi del controllo, con un impegno da parte di quest'ultimo a mantenere informato l'imprenditore nei casi in cui si presentino eccezioni.

Due in estrema sintesi le ragioni che vengono proposte per spiegare l'origine del fabbisogno di delega così definita:

- la crescita dimensionale dell'impresa e/o l'aumento della complessità gestionale tende a generare un incremento delle domande/problemi che giungono all'attenzione dell'imprenditore ed è proprio in questi casi che la dipendenza dell'organizzazione dalla sua persona, in quanto unico decisore, diventa insostenibile (Kroeger, 1974; Storey, 1994).
- l'innalzamento del profilo professionale medio, cioè l'inserimento in azienda di persone con competenze coerenti al business ma anche abituate a lavorare esercitando discrezionalità rispetto ad obiettivi dell'azienda (Puricelli, 1998).

Il processo di sviluppo dell'impresa di minori dimensioni, condizionato dai due elementi sopracitati, mette in luce dei fabbisogni organizzativi nuovi e la delega è tra questi. (Preti, 1991)

A livello individuale, l'imprenditore avverte la necessità di delegare quando il suo tempo e le sue energie sul posto di lavoro sono assorbite da quantità crescenti di domande in cerca di risposta provenienti dai collaboratori (Stanworth e Curran, 1991). Il bisogno di delegare sembra

emergere quando il comportamento tipico dei dipendenti è quello di rimandare problemi all'imprenditore. L'unica decisione che i collaboratori si assumono riguarda la scelta dell'istante nel quale formulare la domanda all'imprenditore, sapendo che una valutazione errata del momento potrebbe provocare una sua reazione negativa. In simili contesti, le decisioni non vengono ordinate secondo una priorità: può succedere che quelle meno cruciali vengano prima di quelle rilevanti o che queste ultime vengano prese in fretta senza l'utile valutazione delle alternative possibili (Simon, 1975). Le ripercussioni organizzative di un processo decisionale accentratissimo e frettoloso sono evidenti in queste realtà: ritardi rispetto a scelte strategiche, perdita di coordinamento e di sincronismo tra gli operativi, tensioni e conflitti interpersonali, errori nella presa di decisioni.

3. I vantaggi della delega imprenditoriale

Il processo di delega offre numerosi vantaggi per l'imprenditore alla guida di una piccola azienda in crescita: tra tutti la possibilità di liberare tempo ed energie per decisioni che hanno maggior valore aggiunto, più critiche e più strategiche. Nello specifico, tra i vantaggi della delega, occorre citare una possibile riduzione del costo-orario della decisione, sotto l'ipotesi che esista una relazione di proporzionalità diretta tra livello gerarchico occupato e costo-orario del dipendente (Preti, 1998). Pur in assenza di evidenze empiriche, è logico pensare che affinché ciò si verifichi, la delega dovrebbe essere spinta al livello gerarchico più basso, tra quelli che hanno la disponibilità per decidere.

Un'area di vantaggi troppo spesso elusa dai contributi sul tema è quella che riguarda i collaboratori. E' possibile immaginare qualche "guadagno" anche per i delegati? La proposta di chi scrive è di presentare la delega anche come momento di potenziale apprendimento per i collaboratori: una palestra per imparare a prendere decisioni e offrire risposte ai problemi in un ambiente controllato. Il comportamento da seguire per formare i collaboratori è quello di rimandare le domande o i problemi al mittente in cerca di soluzioni alternative. Rispetto a questo modo di operare si possono profilare due situazioni limite: quella in cui la persona che ha sollevato il problema si dimostra incapace di offrire delle alternative risolutorie e quella in cui la persona che ha sollevato la domanda ha già in mente alcune possibili risposte. Per questo

diventa necessario delegare totalmente anche una piccola responsabilità, dando un *feedback* rapido e immediato se si vuole ottenere un reale apprendimento. Ed ecco che viene messo in luce un ulteriore vantaggio della delega, insito, come si vedrà anche nel seguito, nella possibilità di valutare i propri collaboratori rispetto alla loro capacità di assumere decisioni e di portarle a compimento, entro i limiti concordati.

4. Gli errori possibili nel processo di delega

Una situazione ancora più grave, rispetto all'erronea interpretazione a priori del processo di delega e al conseguente manifestarsi di resistenze individuali, si può verificare omettendo in maniera sistematica alcune delle fasi che lo compongono.

La *review* della letteratura, ci porta all'idea della delega come strumento che consente di passare da un totale accentramento ad un progressivo decentramento. Nessuno dei contributi presi in esame si sofferma sulle conseguenze di una delega "fatta" male. Elevata autonomia dei collaboratori che può sfociare in anarchia organizzativa e decisioni/azioni non soddisfacenti appaiono, su base logica ed aneddotica, gli esiti di errori commessi nell'applicazione della delega.

Obiettivi poco chiari, poco specifici, comunicati in maniera vaga, assegnati senza una valutazione oggettiva delle competenze della persona, trasferiti senza una verifica dell'avvenuta comprensione del mandato, potrebbero paralizzare i collaboratori ancora inesperti nell'esercizio di discrezionalità o lasciar spazio all'autonomia di quelli più intraprendenti. Con riguardo a costoro, possiamo immaginare situazioni in cui è il dipendente a darsi degli obiettivi e a stabilire delle regole di condotta rispetto alle quali misurarsi, proprio in virtù del vuoto lasciato dall'imprenditore nelle fasi iniziali del processo di delega.

Se a questa lacuna nelle fasi a monte si aggiungono omissioni nei momenti di controllo a valle, la somma di comportamenti dei collaboratori che, in un clima di ambiguità degli obiettivi, si sono resi autonomi, può portare a situazioni di anarchia. Ci si può facilmente immaginare la situazione di un'impresa, che più grande e complessa rispetto al passato, presenta oltre al livello decisionale occupato dall'imprenditore, una o più aree che si muovono in autonomia e che, in qualche modo, sfuggono al controllo centrale.

Infine, l'omissione delle fasi centrali del processo, per il mancato trasferimento delle informazioni e delle risorse collegate al mandato, potrebbero minacciare la generazione di alternative d'azione e quindi peggiorare la bontà della decisione e della sua attuazione. Il tutto senza alcuna responsabilità del delegato eccetto quella di non avere richiesto, negoziato ed ottenuto risorse materiali ed informazioni critiche. Gli errori possono essere compresi e superati con l'aiuto della teoria esistente attraverso la ricostruzione analitica del processo di delega.

5. Le fasi del processo di delega.

Il trasferimento di responsabilità decisionale è stato scomposto in fasi sequenziali costituenti un processo (Flamholtz, 1986; Hofer e Charan, 1984; Kieser, Ganter, Walgenbach, 1994). Queste fasi si ritrovano descritte con diverso grado di dettaglio e di completezza nella letteratura esaminata. Il tentativo da noi proposto è quello di ridurle ai loro termini elementari e spiegarle, laddove possibile, anche alla luce di teorie organizzative, per supportare la bontà di quanto indicato dagli studiosi come *best practices*.

A. La definizione di obiettivi da parte dell'imprenditore.

Tutti i contributi esaminati, sono concordi nel far coincidere l'avvio del processo con la definizione degli obiettivi da parte dell'imprenditore. La teoria che spiega l'importanza di questa fase, troppo spesso tralasciata da chi ha trattato il tema della delega nelle piccole imprese, è quella del *goal setting*. La performance di un attore è sistematicamente influenzata dal grado di difficoltà degli obiettivi assegnati e dalla loro specificità o precisione. Come dimostrano i numerosi studi di laboratorio e sul campo, livelli di aspirazione troppo bassi – ovvero obiettivi percepiti troppo facili da parte del delegato - riducono la ricerca ed inducono ad accontentarsi dei primi risultati che superino questi livelli; livelli di aspirazione troppo elevati – ovvero obiettivi percepiti eccessivamente difficili – inducono a stimare basse probabilità di raggiungimento e quindi a non agire (Grandori, 1999). L'altro attributo che gli obiettivi devono possedere è quello della precisione o del grado di specificità. Un obiettivo è preciso se è specificata una scala di misurazione (quantitativa o qualitativa) ed è specificato un livello o configurazione dei risultati da raggiungere su tale scala. Sulla base di queste considerazioni teoriche, non ha molto senso, con riferimento alla delega parlare solo di definizione di obiettivi.

L'imprenditore che intraprende il processo deve essere messo in guardia circa le relazioni esistenti tra prestazione e obiettivi. Per ridurre il rischio di performance insufficienti l'obiettivo deve essere pensato difficile ma raggiungibile, preciso e specifico. In altri termini, come dimostrato sul campo, propositi troppo facili o troppo difficili e o generici del tipo "fate del vostro meglio" aprono la via a fare meno di quanto si potrebbe.

B. La selezione del delegato.

Condiviso il momento di avvio del processo, diventa fondamentale, come logico corollario della fase A, procedere all'individuazione del delegato. Per ciò occorre pensare al grado di minore o maggiore difficoltà dell'obiettivo in relazione:

- alle competenze del delegato,
- al suo grado di fiducia nelle proprie capacità,
- ai carichi di lavoro cui è già preposto,
- alla storia della relazione interpersonale con l'imprenditore (Salvemini, 1980).

La valutazione del delegato può avvenire per gradi, passando dal primo al terzo livello di delega. Ciò consente di verificare, senza traumi, la sua reale capacità nel rispondere alle responsabilità crescenti che gli vengono chieste.

C. La spiegazione degli obiettivi correlati al task che si vanno ad assegnare ovvero la condivisione dei risultati attesi.

Definito l'obiettivo "su misura" rispetto alle caratteristiche del delegato, occorre dedicare tempo alla comunicazione ed esplicitazione dei risultati che l'imprenditore si aspetta dal delegato. Questa fase non si trova nei contributi presi in esami, spesso è implicitamente contenuta nel momento di definizione degli obiettivi; anche nella realtà, viene con frequenza sottovalutata e data per scontata. Gli obiettivi non devono essere definiti solo nella mente dell'imprenditore. Comunicare con chiarezza e accertarsi con domande di verifica dell'avvenuta ricezione del mandato sembra essere un passaggio fondamentale per iniziare a delegare bene.

D. La diffusione di tutte le informazioni necessarie e disponibili per raggiungere gli obiettivi e/o la condivisione delle fonti e dei modi per ottenere le stesse.

Se, come sopra esplicitato, la delega è anzitutto trasferimento di potere decisionale entro limiti prestabiliti, allora, la dotazione di informazioni o l'indicazione di come queste possono essere reperite, sono gli elementi necessari affinché il delegato possa generare scelte e ragionare sulle possibili conseguenze a loro collegate. Non si deve per questo immaginare un momento di cessione di tutte le informazioni utili per arrivare ad una decisione ottimizzante, ma credere invece, in una strategia euristica che passa attraverso correzioni e riformulazioni continue degli elementi e dei contorni della decisione da prendere secondo una razionalità limitata (March e Simon, 1958). L'imprenditore che per volontà o distrazione tralascia questa fase di trasferimento di informazioni crea le condizioni per una decisione meno soddisfacente (vengono prese in considerazione dal delegato un numero ristretto di alternative e non si è in grado di attribuire un peso alle diverse alternative) o determina indirettamente un allungamento dei tempi di decisione (aumenta il tempo della ricerca di informazioni da parte del delegato).

E. L'esplicitazione delle risorse a disposizione del delegato (economiche, temporali, umane, fisiche, tecnologiche).

Questo passaggio si giustifica alla luce di quello precedente. Per decidere, il delegato deve disporre di tutte le informazioni disponibili ma deve anche essere al corrente del possesso o meno di altre risorse che possono a diverso titolo contribuire alle decisioni ed in ultima analisi alla realizzazione dell'obiettivo. L'evidenza empirica mostra a questo riguardo una notevole preoccupazione da parte del delegato nella richiesta di risorse "materiali", prima ancora che informative. In questo senso l'imprenditore è forzato dal delegato a prendere in considerazione questa fase del processo, in misura superiore rispetto alla precedente.

F. La richiesta preliminare al delegato circa il modo in cui prevede di svolgere il task.

G. La richiesta al delegato di generare più alternative di condotta se la prima proposta non sembra essere soddisfacente.

Queste due fasi anticipano il momento del controllo e sono da noi volutamente specificate per ribadire la visione come momento di apprendimento per il collaboratore. Chiedere in via preliminare quale sarà la modalità di attuazione del compito per raggiungere l'obiettivo, può essere utile soprattutto alle prime esperienze di delega vera per il delegato e/o per il delegante.

L'indicazione è quella di avere momenti di confronto prima dello svolgimento del compito per essere guidati rispetto a possibili deviazioni dall'obiettivo. La delega, come anche si dirà nel seguito, può preoccupare il delegato: garantire momenti di confronto consente di alleviare il timore dell'assunzione di una piena responsabilità.

H. La fissazione di momenti di controllo e di discussione dei risultati intermedi durante lo svolgimento del compito.

I. La valutazione finale rispetto allo svolgimento del task e al raggiungimento degli obiettivi.

La fase del controllo può essere a monte del processo, come indicato nelle fasi precedenti, e deve essere prevista *in itinere* e al termine del processo. I contributi esaminati, senza specificare i due steps qui proposti, enfatizzano soprattutto il controllo finale e la necessità di creare coerenza tra risultati misurati e obiettivi assegnati. La mancanza di questa coerenza genera effetti di frustrazione e di conflittualità nel delegato e di perdita di visione d'insieme da parte di chi ha delegato (Prete, 1998).

L. Analisi e riflessione sugli scostamenti tra obiettivi fissati e risultati raggiunti.

Oltre alla valutazione, per completare l'elenco delle fasi che compongono il processo e cercare di descriverlo nel modo più analitico possibile, riteniamo opportuno prevedere un momento di riflessione tra l'imprenditore e il delegato, qualora si verificano scostamenti significativi tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti. Rivedere, interpretare le deviazioni, è coerente con la visione della delega come momento di apprendimento per il collaboratore.

6. Le abilità richieste dal processo di delega

La ricostruzione analitica del processo di delega, oltre ad evidenziare le possibilità di crescita del delegato, mette in risalto l'articolazione del compito che attende l'imprenditore. A questo proposito si può muovere una critica ai contributi presi in esame: così come tralasciano gli effetti di formazione che la delega può avere sui collaboratori, non considerano a fondo il processo di apprendimento al quale l'imprenditore deve essere esposto per imparare a delegare. E' plausibile l'ipotesi che tutti gli imprenditori abbiano le attitudini e le abilità per delegare? L'identificazione delle abilità richieste rappresenta una ulteriore prospettiva per spiegare la distanza ancora esistente tra indicazioni teoriche e prassi gestionale nel caso della delega.

Può essere sufficiente ripercorrere le varie fasi del processo per tratteggiare quali e quante specifiche abilità sono richieste all'imprenditore:

Abilità richieste

Fasi del processo di delega

A. Definizione da parte del delegante di obiettivi.

B. Selezione del delegato

C. Spiegazione degli obiettivi correlati al task che si vanno ad assegnare ovvero la condivisione dei risultati attesi

D. Diffusione di tutte le informazioni necessarie e disponibili per raggiungere gli obiettivi e/o la condivisione delle fonti e dei modi per ottenere le stesse

E. Esplicitazione delle risorse a disposizione del delegato (economiche, temporali, umane, fisiche, tecnologiche)

F. Richiesta preliminare al delegato circa il modo in cui prevede di svolgere il task.

G. Richiesta al delegato di generare più alternative di condotta se la prima proposta non sembra essere soddisfacente.

H. Fissazione di momenti di controllo e discussione dei risultati intermedi

I. Valutazione finale rispetto allo svolgimento del task

L. Analisi e riflessione sugli scostamenti

Concettualizzazione
Razionalizzazione
Valutazione delle persone e delle loro competenze

Sintesi e chiarezza nella comunicazione
Selezione e memorizzazione dei dati
Negoziazione

Abilità maieutica
Capacità di analisi
Capacità critica

Capacità di analisi
Capacità critica e di giudizio
Tempismo

Figura 1 Fasi del processo di delega e abilità richieste

L'elenco si limita a proporre una serie di abilità che sono collegate alle diverse fasi del processo. Esse presentano alcuni tratti comuni, che vanno a rinforzare, almeno a livello teorico, l'ipotesi che il processo di delega non sia alla portata di tutti gli imprenditori. Si tratta di abilità:

- legate al saper essere e non al saper fare o al sapere, al comportamento e non alla competenza o alla conoscenza;
- hanno contenuto relazionale e gestionale e non tecnico.
- non vengono trasferite nell'ambito dei tradizionali insegnamenti appresi in età scolare.

Esercitare la delega comporta un apprendimento significativo anche da parte dell'imprenditore: si tratta in concreto di cambiare il modo di relazionarsi e di gestire i collaboratori, di cambiare "mestiere" soprattutto per gli imprenditori che hanno dall'inizio interpretato il loro ruolo come decisori e risolutori di problemi tecnici, a qualsiasi livello d'importanza. Nella letteratura esistente manca una riflessione sul costo di questo processo di apprendimento e sulla sua fallibilità quando l'imprenditore ha un orientamento consolidato negli anni al *problem solving*; manca anche una valutazione sulle alternative d'azione, quale, per esempio, l'inserimento in azienda di profili professionali già preparati all'esercizio della delega.

Conclusioni

L'individuazione dei due momenti in cui si produce la "distanza" tra legittimazione teorica del tema della delega e la sua limitata adozione come prassi gestionale - segnatamente il momento delle resistenze e quello degli errori nell'esecuzione - ci porta ad una più profonda comprensione del processo di delega imprenditoriale. Gli imprenditori che, in virtù della crescita o dell'aumento della complessità gestionale delle loro aziende, cercano di recuperare flessibilità attraverso la delega, si troveranno a fronteggiare un processo necessario ed efficace, ma non automatico. La delega, così reinterpretata rispetto agli approcci esistenti, appare come un processo euristico e graduale, che richiede il superamento di resistenze individuali, una consapevolezza nell'attuazione e lo sviluppo di abilità specifiche e non può essere semplicemente considerata "strumento" automatico per il recupero di flessibilità nelle piccole e medie imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Charan, R., Hofer, C. e Mahon, J. (1980) From entrepreneurial to professional management: a set of guidelines, *Journal of Small Business Management*, January Volume 18 n.1.
- Cuba, R. and Milbourn, G. (1982) Delegating for Small Business Success, *American Journal of Small Business* Oct-Dec. Volume 7 n. 2.
- Czarniawska, J. and Wolfer, S.B. (1991) Leaders, managers, entrepreneurs and the organizational stage, *Organizational Studies*, Vol. 12: 4
- Flamholtz, E.G. (1986) How to make the transition from entrepreneurship to a professional managed firm, London, Jossey Bass.
- Gibb, A. and Scott, M. (1986) Small firms growth and development, Gower, England.
- Goffee, R. and Scase, R., (1995) Corporate realities, Routledge, London and New York
- Grandori, A. (1999) Organizzazione e comportamento economico, Il Mulino Bologna.
- Hay, M. (1995) Barriers to small firms growth, Working paper, London Business School.
- Hay, M. And Kamshad, K. (1995) Barriers to small firms growth, Working paper n. 158, September, London Business School.
- Hofer, C. and Charan, R. (1984) The Transition to Professional Management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, Summer Volume 9 n.1.
- Kroeger, C. V., (1974) Managerial development in small firm, *California Management Review*, Volume 17 n.1
- Maggi, B. (1991) Razionalita` e benessere, ETAS Libri, Milano.
- Marchini, I. (1995) Il governo della piccola impresa - Vol. I, ASPI/INS-EDIT,
- Preti, P. (1991) L'organizzazione della piccola impresa, Egea, Milano.
- Preti, P. (1998) Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente, Nuova edizione, Egea, Milano.
- Puricelli, M. (2000) Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa; una raccolta di casi commentati, Nuova edizione, Egea, Milano.
- Rimler, G. and Humphreys, J. (1976) Successful Delegation - A must for small business, *Journal of Small Business Management*, January Volume 14 n.1.

Stanworth, M.J.K. and Curran, J. (1981) Growth and small firm - an alternative view, in Small Business Perspectives, Institute of Small Business, LBS, Armstrong Publishing, London.

Storey, D.J. (1994) Understanding the small business sector, Routledge, London.