

Negoziare bene nelle nostre scuole.
Processi negoziali efficaci nell'organizzazione scolastica.

Una piccola premessa teorica.

I momenti più appariscenti nei quali si sviluppano i processi di negoziazione nelle organizzazioni di lavoro sono, indubbiamente, le relazioni sindacali e le trattative di tipo commerciale. Pur non sottovalutando questi aspetti, anche in considerazione del fatto che il dirigente scolastico è titolare sia delle relazioni sindacali sia dell'attività negoziale per l'acquisizione di beni e servizi, desideriamo adottare un approccio più vasto e sistemico: la negoziazione è un fenomeno che interseca tutti gli aspetti dell'organizzazione scolastica, perché riguarda gli aspetti interni e di relazione comunicativa tra le singole parti, ma anche l'interscambio con l'ambiente esterno in tutte le sue multiformi espressioni. L'idea sottesa a tale impostazione è *che la negoziazione si pone sempre più come la capacità degli attori organizzativi e delle figure manageriali di trattare la complessità dell'ambiente in cui operano.*

Il termine negoziazione, tuttavia, ha un'estensione semantica estremamente ampia, in quanto viene riferito ad una grande varietà di situazioni: nella vita familiare, nei gruppi informali, nei rapporti di lavoro, nelle decisioni politiche, nelle macrodecisioni dei rapporti internazionali. Il termine, del resto, è un'estensione – mutuata dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni – dell'espressione utilizzata nel linguaggio comune. E' opportuno, quindi, soffermarsi sul concetto di negoziazione, sia per rendere il suo significato meno vago ed ambiguo, sia, soprattutto, per liberarlo dalle valenze morali negative cui spesso e comunemente è associato. Infatti, nella cultura occidentale il negoziare spesso è considerato come indice di debolezza o come uno sporcarsi le mani scendendo a qualche tipo di compromesso, rinunciando a principi o allo stesso potere.

Ma cosa significa negoziare? A ben vedere si tratta di una modalità di prendere delle decisioni, quando ci sono almeno due condizioni: 1) nessuna delle due parti è in grado di prendere unilateralmente una decisione; 2) non è possibile non trovare un accordo, perché è necessario e vantaggioso per entrambe le parti. E' ovvio che, per negoziare, ci vogliono almeno due parti che hanno un obiettivo in comune, pur avendo interessi diversi riguardo la soluzione di un determinato problema. Prendere in considerazione i punti in comune permette di trovare un equilibrio, anche provvisorio, indispensabile per raggiungere un accordo; infatti, se non ci sono convergenze di nessun tipo, non si può neanche negoziare. Considerare le divergenze significa, invece, assumere come un dato positivo le diversità, la pluralità degli interessi in gioco, includere nel proprio schema d'azione gli altri, i loro bisogni ed esigenze, le loro proposte di soluzione. Nel caso in cui non ci siano divergenze, dunque, non è possibile alcuna negoziazione.

In ambito organizzativo si distingue tra *contrattazione* e *negoziazione*: la prima si concentra sui contenuti del contendere, la seconda sui processi che il contendere provoca. Questa distinzione permette da un lato di considerare *il processo negoziale* nelle sue diverse fasi e nei diversi aspetti di contenuto, dall'altra di distinguerlo dalla *gestione della relazione negoziale* che si concentra sulla tipologia dei rapporti tra le parti.

La riflessione teorica e la ricerca empirica in ambito organizzativo hanno, poi, messo in evidenza alcune peculiarità. Innanzitutto, il fatto che ci troviamo di fronte ad un soggetto collettivo, per il quale l'approccio classico dualista alla negoziazione non è sufficiente, dal momento che in un'organizzazione complessa come la scuola i rapporti sono multipli fra gli individui e i gruppi presenti all'interno (è, questa, quella che viene denominata *negoziazione intraorganizzativa*) e fra i diversi sistemi che operano in interazione fra loro (*negoziazione interorganizzativa*) in un ambito più vasto. In secondo luogo, dentro un'organizzazione di lavoro, i diversi soggetti debbono, in qualche modo, operare all'interno di una *logica di cooperazione* poiché tutti fanno parte di un insieme finalizzato agli stessi scopi istituzionali. Nella scuola, poi, più che la logica della mediazione fra interessi riconosciuti come differenti sembra valere la logica della coesione, della condivisione, della integrazione. E, del resto, l'insegnare e l'educare comportano la presenza di una pluralità di soggetti tale da richiedere una continua messa a punto della relazione negoziale.

E' facile notare, dunque, che la scuola – con la sua molteplicità di attori organizzativi anche con ruoli e funzioni diversi, ma anche per la presenza di luoghi e livelli decisionali differenziati, e soprattutto per la prevalente modalità collegiale dell'assunzione delle decisioni - può essere rappresentata come un continuo flusso di decisioni che vanno prese, almeno formalmente, attraverso una modalità negoziale.

I livelli della negoziazione.

Quanto finora esplicitato ha messo in evidenza come il governare e gestire le nostre le scuole richieda più livelli di negoziazione:

1. *La gestione dei conflitti*: comune a tutte le organizzazioni, riguarda le dinamiche di gruppo e le relazioni esistenti tra le persone che lavorano in uno stesso contesto, e che spesso sfociano in conflitti anche personali.
2. *La gestione delle decisioni collegiali*: la scuola decide, soprattutto per quanto riguarda le scelte di organizzazione educativa e didattica, in organi collegiali come il collegio dei docenti, il consiglio di classe, il consiglio d'istituto. Per definizione, tali organi hanno il compito di elaborare decisioni attraverso la mediazione degli interessi, delle opinioni, delle posizioni.
3. *La contrattazione sindacale*: nel rispetto della distinzione dei ruoli e delle responsabilità, essa persegue l'obiettivo di contemperare l'interesse dei dipendenti a migliorare le condizioni di lavoro e la propria crescita professionale, con l'esigenza di incrementare e mantenere elevata l'efficacia dei servizi prestati alla collettività.
4. *L'attività negoziale riferita alla regolazione di rapporti di natura giuridico-patrimoniale*: in questa prospettiva ci si riferisce all'attività contrattuale (costituzione, regolazione ed estinzione di contratti propriamente detti) che le scuole autonome esercitano, impegnandosi giuridicamente, e che ha riflessi sul bilancio e sul patrimonio.
5. *L'attività negoziale riferita alla elaborazione di accordi*, necessari formalmente per collaborare con soggetti privati e pubblici. Ci si riferisce alle attività che comportano protocolli, intese, convenzioni per perseguire un interesse pubblico ed esercitare compiutamente la propria funzione insieme ad altri soggetti concorrenti.

Ciò che caratterizza la scuola, dunque, è il suo porsi come soggetto collettivo, che deve, necessariamente, unificare interessi, risorse, strumenti, investimenti affettivi per il raggiungimento di obiettivi istituzionali. La differenziazione delle sue componenti interne richiede alla scuola uno sforzo continuo di autoregolazione ed autoorganizzazione che consenta di evitare il pericolo della disgregazione, mentre la partecipazione al servizio educativo di altri soggetti – dallo studente e la sua famiglia ai servizi sociali e gli enti locali oltre alle agenzie educative presenti sul territorio - impone un orientamento costante di tipo negoziale, non certamente teso alla spartizione, bensì all'integrazione.

Jacques Ardoino¹ sostiene che la negoziazione organizzativa sia il processo consentito, organizzato, stabilito, intenzionale da parte di tutti i soggetti coinvolti, che si riferisce esplicitamente o implicitamente ad un ordine istituzionale. Attraverso la ricerca di un'"economia ottimale" delle convergenze e delle divergenze che si configura come "un'invenzione comune", le parti in gioco riconoscono, esplicitano e svelano un conflitto che oppone come avversari coloro che sono dei partners, stabilendo dei rapporti di equilibrio a fronte di una comune posta in gioco. Questa lunga ed articolata definizione richiede di essere analizzata, poiché da essa discendono tutte le indicazioni strategiche e tattiche che saranno l'oggetto della seconda parte del nostro contributo.

Riferirsi ad un ordine istituzionale implica che la negoziazione organizzativa non può porsi in modo personale e duale (e, dunque, contrappositivo), perché si colloca all'interno di un contesto che, come quello scolastico, necessita di una *reciprocità mediata*. Il processo negoziale nasce, innanzitutto, dagli spazi/interstizi che il sistema normativo lascia non solo alle azioni non

¹ J. Ardoino, *La negoziazione come processo dialettico*, in "Psicologia e Lavoro", n. 68, 1988.

codificate formalmente, ma anche a quelle codificate, in quanto impongono scelte strategiche o procedure, ovvero il che cosa fare e come farlo. L'autonomia delle nostre scuole, allargando ed arricchendo gli spazi decisionali dei diversi soggetti, di fatti si colloca proprio in questa prospettiva normativa, che non è di natura applicativa e procedurale.

L'economia ottimale si riferisce al miglioramento dei rapporti da avversari a partners, in vista di raggiungere un accordo: esso rappresenta "il prodotto" dello sforzo motivato di tutti i soggetti in campo, che hanno accettato di lavorare sulle divergenze e sulle convergenze trovando un punto di equilibrio tra le stesse. E che si tratta di un o sforzo e di un lavoro, lo dice la radice etimologica del negoziare: *negotium* come *nec otium*. Tuttavia, questo sforzo non è soltanto (né prevalentemente) di natura cognitiva e razionale, poiché la comunicazione su cui si basa il processo negoziale segue una logica ermeneutica e simbolica (dunque, di interpretazione delle ambiguità e delle equivocità) ed affettiva, ovvero di coinvolgimento emotivo, nel quale i rapporti di forza e la gestione del potere hanno un ruolo determinante.

Infine, qualche cenno alla questione del conflitto. La negoziazione organizzativa, in questa prospettiva si pone anche come modalità di gestione dei conflitti in grado di non lasciare sul campo né vincitori, né vinti, ma soltanto persone che – attribuendo la massima importanza alla "posta in gioco" – rinunciano alla logica della lotta ed optano per la logica dello scambio.

Ma far emergere *la rilevanza della posta in gioco* è compito proprio dei leaders, ovvero di persone capaci di mediare e far mediare per la loro autorevolezza e saggezza, ancorché per la posizione di autorità all'interno dell'organizzazione e la competenza tecnica nel negoziare. La negoziazione, infatti, è una tipica capacità manageriale dei leaders: il vero capo, insomma, è un efficace negoziatore, indispensabile per esercitare tutte le funzioni, da quella del comando a quella della gestione delle risorse umane.

Imparare a negoziare.

Non è un super-uomo il tipo di dirigente scolastico cui stiamo pensando, ma piuttosto una persona protagonista consapevole di uno spazio che è, nel contempo, professionale e personale, ricco di contenuti e di relazioni.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni ritiene che *l'apprendimento alla gestione dei rapporti negoziali è possibile e necessario*, anche se non esistono modelli e tecniche la cui applicazione garantisca il risultato efficace. Imparare a negoziare consiste, innanzitutto nell'*adozione di una mentalità negoziale*, in uno stile nell'affrontare le situazioni potenzialmente conflittuali, nell'impostare i rapporti in modo positivo ed evolutivo, nel pensare al futuro mentre si agisce nel presente. Non significa pretendere di negoziare tutto con tutti, comunque e in qualsiasi momento, ma soprattutto saper governare le situazioni lungo il diametro dell'integrazione e dello scambio, creando situazioni favorevoli all'accordo, uscendo dalla passività e dalla rassegnazione, appropriandosi del futuro, progettando, investendo e rischiando, piuttosto che lasciar fare gli altri o al caso, abbandonando il campo, tacendo, chiudendo gli occhi, aspettando... sopportando.

Saper negoziare in ambito organizzativo, specie se si occupano posizioni di responsabilità, comporta agire su un doppio fronte: si deve negoziare prima con se stessi chiedendosi se ne vale la pena, se si ha la forza emotiva per farlo, se non ci sono altre strade (è, questa, *la negoziazione primaria*); poi si negozia con gli altri, soltanto se le risposte alle domande precedenti avranno creato una disposizione positiva (*negoziazione secondaria*).²

Ma quali sono le competenze da mettere in campo? Innanzitutto, l'essere capaci di riconoscere la natura del conflitto, essere capaci di aprire le strade del dialogo; essere capaci di ascoltare e comprendere i punti di vista degli altri; essere capaci di rinunciare ad avere e portare avanti la propria soluzione al problema; essere ottimisti sulla possibilità di elaborare con i propri partners soluzioni accettabili per tutti; saper gestire il potere in termini di crescita e non di lotta; essere

² Per queste riflessioni facciamo riferimento ai contributi di E. Spaltro e, in particolare alla relazione tenuta ad un Convegno del 1984, tenutosi a Bologna, dal titolo: "Contrattare: soggetti ed oggetti". I suoi contributi teorici, peraltro, sono contenuti in numerosi saggi.

capaci di prendere decisioni in condizioni di stress; impegnarsi a curare il clima in cui si svolge la negoziazione.

Ciò premesso, veniamo agli aspetti più tecnici del processo negoziale. Esso si svolge attraverso fasi diverse delle quali la conduzione della trattativa è il momento centrale.

Innanzitutto c'è la cosiddetta *fase pre-negoziale*: è il periodo di tempo in cui tutto quanto deve essere pensato e realizzato come preparazione all'accordo vero e proprio. Occorre chiarire qual è l'oggetto della divergenza, gli obiettivi organizzativi ritenuti irrinunciabili, le informazioni necessarie per elaborare delle buone soluzioni, gli interessi e i bisogni in gioco, la valutazione del massimo utile comune, la predisposizione del contesto, la predisposizione della strategia, l'individuazione dei punti di rottura del negoziato ovvero i limiti ritenuti invalicabili dalle diverse parti in campo, i ruoli negoziali, le ipotesi di stesura dell'accordo. Insomma, un negoziato avviene sempre dentro uno scenario pre-rappresentato e pre-costituito che è proprio ciò di cui ci si deve occupare in vista del negoziato vero e proprio.

Passando alla *fase negoziale* vera e propria, prospettiamo una metodologia basata su tre momenti: la *consultazione*, caratterizzata da disponibilità, apertura e tolleranza, ascolto e volontà di dare ed avere informazioni; il *confronto*, basato essenzialmente sulla discussione tesa ad argomentare, delimitando le divergenze ed evidenziando le convergenze, attraverso forme di comunicazione chiare ed aperte, che pur non rinunciando al proprio punto di vista non si pongono in modo chiuso ed assiomatico; infine, il momento della *concretizzazione*, che è quello in cui si fa un bilancio dei pro e dei contro, formulando un'ipotesi di soluzione e sollecitando l'espressione manifesta dell'accordo.

C'è, infine, una *fase post-negoziale* che possiamo distinguere in due momenti.

Il primo momento si colloca subito dopo la manifestazione dell'accordo ed è caratterizzato dalla necessità che le parti in campo si decomprimano. Trovato l'accordo, i toni formali vanno abbandonati, il clima contratto perché teso verso l'obiettivo dell'accordo viene gradualmente abbandonato attraverso comportamenti verbali e non verbali di natura più informale ed amicale, anche se non collusivi. Non a caso, spesso gli accordi si concludono con un qualche tipo di "festa" o di formalizzazione più o meno solenne, che rende possibile il manifestarsi "sollevati" dal peso dello stress della negoziazione. Non bisogna sottovalutare questo momento, altrimenti anche un accordo buono nei contenuti rischia di lasciare l'amaro in bocca a qualcuno o a tutti, lasciando la sensazione, comunque, della sconfitta delle proprie posizioni piuttosto che la soddisfazione della vincita comune.

Il secondo momento è caratteristico del periodo che si colloca dopo la trattativa vera e propria. Un accordo è un patto, per il quale alcuni soggetti si sono impegnati ad agire in modo coerente e i patti, si sa, vanno rispettati attraverso la loro realizzazione. Per questo, il soggetto che è chiamato, per la posizione che occupa, a realizzare l'accordo in tutte le sue diverse fasi ed aspetti non può operare come se non fosse stato mai sottoscritto o, peggio, realizzandolo in parte o solo in modo formale. Lo svuotamento degli accordi, specie se viene praticato da posizioni di potere e di autorità non fa che rendere conflittuale o inerte tutta l'organizzazione. E ciò, anche per le nostre scuole, comporta inefficienza e disfunzioni.

Le potenzialità integrative della negoziazione organizzativa.

Tradizionalmente, nell'ambito delle teorie dell'organizzazione, vengono postulati fondamentalmente due modelli orientativi per l'azione negoziale che, a grandi linee, si pongono in modo del tutto opposto.

Il primo modello, denominato generalmente *negoziazione ripartitiva*, considera il processo negoziale come la modalità di distribuire fra le parti una quota fissa di risorse: quello che una parte vince, l'altro perde. E' la logica della gestione del conflitto a "somma zero", in quanto la somma fra -1 e $+1$ fa zero. Le capacità del buon negoziatore si risolvono nell'ottenere il massimo possibile con il minimo danno, all'interno di uno scenario di lotta, in quanto il progetto di una parte annulla quello delle altre parti.

Il secondo modello è denominato *negoziiazione integrativa o generativa*. Esso si basa sull'attività di problem solving focalizzata sul reciproco beneficio, in quanto il processo negoziale viene visto come modalità di creazione, e non di semplice partizione equa, di risorse per entrambe le parti: la gestione del conflitto è a "somma variabile", diversa da zero ed in aumento. Così, + 1 sommato a + 1 fa + 2, ma anche + 3, nella logica dello scambio e della collaborazione che ci induce a pensare che si può vincere di più se si vince insieme all'altro. Infatti, ci sono delle cose che interessano più parti e che si possono ottenere "giocando insieme" perché nessuno potrebbe ottenerle giocando da solo o contro gli altri.

E' chiaro, a questo punto, che noi abbiamo privilegiato, per l'organizzazione scolastica, il secondo modello perché mette in luce la creatività, la capacità di inventare soluzioni non previste che siano mutuamente soddisfacenti per le parti. E' altrettanto ovvio che il passaggio dalla negoziazione ripartitiva a quella generativa comporta necessariamente che tutte le parti in gioco adottino una prospettiva co-operativa e co-vincente.

Infine, concludiamo questo nostro contributo cercando di rendere conto del fatto che gli accordi - frutto dei processi negoziali - non sono tutti dello stesso tipo anche perché per loro natura sono sempre provvisori e superabili da altri accordi. Un singolo accordo, di fatti, pur avendo la sua validità ed efficacia, va collocato all'interno di accordi che lo hanno preceduto e di altri che lo seguiranno. Abbiamo parlato, infatti, di processo negoziale proprio per significare il suo carattere ricorsivo e il suo manifestarsi anche come stile di direzione, oltre che come tecnica di contrattazione *tout-court*. In questa prospettiva, il risultato negoziale può essere di natura diversa perché in quel determinato contesto e in quel momento rappresenta, comunque, l'unico accordo possibile. Così, possiamo denominare gli accordi sulla base della tecnica utilizzata per raggiungerli:

- Il *compromesso*: esso si presenta come il risultato prodotto da rinunce reciproche in vista di un vantaggio comune. Solitamente non soddisfa nessuna delle parti in campo, che tuttavia vedono il compromesso non come un gioco al ribasso, bensì il primo passo per accordi più promettenti.
- La *concessione*: si raggiunge l'accordo attraverso una riduzione delle proprie pretese da parte di uno dei partners, a patto che gli altri siano disposti a qualche altra concessione immediata o futura. Insomma chi concede cede solo momentaneamente, perché in realtà acquista un credito.
- La *compensazione*: si allarga il campo contrattuale introducendo variabili nuove. Attraverso l'approfondimento della questione negoziale si giunge alla scomposizione della stessa in parte scindibili, all'interno delle quali ricercare l'equilibrio tra le forze in campo e il consenso.
- L'*innovazione*: l'accordo viene ricercato attraverso la trasformazione del problema che viene modificato radicalmente perché inserito in un nuovo progetto condiviso dalle parti. Il problema stesso, quindi, da vincolo si trasforma in risorsa. E' chiaro che il negoziato vincente si muove proprio lungo il diametro della creatività e dell'espressività innovativa.

La sfida negoziale che aspetta, in questi primi mesi del nuovo anno scolastico, i dirigenti scolastici e i direttori SGA con l'avvio del nuovo contratto d'istituto, alle prese con risorse sempre più scarse a fronte di bisogni sempre più numerosi, merita di essere affrontato con uno stile gestionale e con uno stato d'animo nuovo. In fondo, se i buoni accordi costano fatiche continue e mai affrontate una volta per tutte, gli accordi precostituiti e riproposti di anno in anno come l'unica e collaudata soluzione sono gli indicatori più forti di un'organizzazione statica e poco partecipata.