

DIRIGENZA E GESTIONE STRATEGICA DEI CONFLITTI
--

Peschiera, 4 novembre 2010

APPUNTI

1. Ragioni e sentimenti

1.1 Quale approccio al problema?

Si può utilizzare un approccio razionale, che vede i conflitti come una disfunzione da eliminare, un disturbo alla realizzazione degli obiettivi previsti/preordinati; oppure una parte della vita organizzativa da com-prendere e utilizzare per arrivare a risultati migliori, più condivisi e soprattutto più stabili.

Dietro ogni conflitto c'è "almeno una ragione" e parecchi sentimenti che la nutrono. Non è sufficiente affrontare il conflitto in sede razionale, se non se ne colgono le radici emotive, affettive. C'è sempre un *oggetto* in discussione, ma ci sono anche dei *soggetti* che mettono in gioco il loro ruolo, la cultura di appartenenza, il potere, i desideri.

Per conoscere occorre cogliere anche la parte oscura della vita sociale e della vita lavorativa, intrisa di illusioni, delusioni, investimenti, sofferenze e gratificazioni, materiali e immateriali.

Le organizzazioni lavorative e, ancor più le *istituzioni*, (scuola, sanità, strutture di assistenza) sono nate per risolvere problemi concreti e raggiungere obiettivi razionali, ma funzionano anche come *contenitori* per le ansie individuali di coloro che ci lavorano, in quanto forniscono identità, ruolo, stabilità, ruolo sociale, fino all'equivoco che possano funzionare da "dispensatori di felicità".

Negli anni recenti il protagonista della scena organizzativa è stato *il cambiamento*: almeno dagli anni sessanta del secolo scorso si vive perennemente in uno stato di "utopia", dentro ad un pensiero idealizzato che porta a sognare mondi perfetti che non si realizzano e fanno vivere in uno stato di perenne insoddisfazione come se .. "la vera vita è altrove". La realtà viene svalutata e con questo si tralascia anche il pensiero di conoscerla per come è, per trovare *il senso che c'è* nelle cose, nelle situazioni, anziché pensarle sempre senza senso. La svalutazione impedisce di cogliere gli elementi evolutivi presenti, sui quali poter innestare il cambiamento compatibile con i limiti che ci sono.

L'enfasi sul cambiamento ha messo in discussione anche il ruolo di mediazione dei conflitti sociali che le istituzioni rappresentavano per gli operatori stessi, coinvolti in cambiamenti "subiti", di cui non è sempre chiaro il senso. Ciò ha provocato una crescita del conflitto per la sovrapposizione di modelli e una sostanziale mancanza di conoscenza della realtà stessa che si vuole cambiare.

Su tutto questo una oscillazione continua circa la LEVA su cui fondare l'azione di cambiamento: la *partecipazione o la repressione*

2. Il contesto scolastico

1. Per lungo tempo la scuola è stata governata secondo il **modello burocratico**, in cui i conflitti non sono contemplati perché vengono definite “a priori” le procedure atte ad evitarli o a farli convogliare secondo linee prevedibili entro specifiche “organi o stanze di compensazioni” (organi monocratici o collegiali e luoghi di mediazione sindacale). La burocrazia è asettica e distante, gestisce “sine ira ac studio”.

A questa è succeduta dagli anni sessanta una rappresentazione molto potente e largamente presente nella cultura scolastica: l’idea di “**comunità scolastica**”; anche in questo caso il conflitto è escluso, in quanto la comunità è retta da principi e idealità comuni che azzerano o attutiscono i possibili conflitti; i legami interpersonali sono anche organizzativi, i membri sono accomunati da uno sfondo valoriale alto (il bene, il bambino, l’educazione, il futuro...).

Una delle immagini più recenti della vita organizzativa scolastica è legata alla **conduzione manageriale** fondata su un’ideologia tecnocratica (rapporto risorse – obiettivi) e fortemente connotata da elementi di verticalizzazione delle attribuzioni e anche tratti carismatici: su tutto, la dirigenza scolastica e l’autonomia delle scuole.

2. Il ruolo del dirigente

Le scuole sono attraversate da un decennio da fasi di cambiamento che hanno reso molto più incerte le condizioni lavorative del personale; in condizioni di incertezza e di cambiamento le **figure di autorità sono particolarmente esposte**, in quanto “generatori di sofferenza”; si chiede e si rimprovera ai capi di non essere abbastanza protettivi e salvifici rispetto a scelte che procurano sofferenza. I capi non sembrano mai “all’altezza” del compito assegnato idealmente loro. In assenza di un “contenitore” organizzativo adeguato e sufficientemente stabile, il clima di sfiducia e incertezza genera dipendenze /contro dipendenze, che a loro volta aumentano la delusione in un crescendo di sfiducia che erode il capitale e l’immagine del manager – carismatico ideale.

Nell’attuale ruolo dirigente convivono in modo conflittuale, rispetto alla rappresentazione professionale sia personale che sociale, tratti di burocrazia, di spirito comunitario, di managerialità, ai quali si ricorre talvolta con oscillazioni che creano disorientamento sia all’interno che verso l’utenza e sensazione di uno scarso governo.

La situazione attuale sembra caratterizzata da una fine delle illusioni di attuare il cambiamento prima depositato su basi ideali/ideologiche, poi su basi organizzative – riorganizzative. (autonomia/razionalizzazione) sia attraverso la tecnica (informatica).

3. Il contenzioso nell’amministrazione scolastica.

1. “Le scuole sono luoghi ad alta intensità di relazioni e a bassa intensità di capitale” e “universi relazionali”: le definizioni vengono da Crozier e credo mantengano intatte la loro validità, a distanza di tanti anni. A queste si può aggiungere la definizione OCSE delle scuole come “*lieux d’action social*”. La gestione del conflitto deve muovere i passi da questi tratti costitutivi.

Anche quando si trasferisce sul piano giuridico, ne vanno riconosciute le radici emotive, le componenti soggettive, personali, talvolta oscure e inconsapevoli agli stessi attori coinvolti che le muovono. Solo dal riconoscimento di queste è possibile conoscere i problemi e incalzarli su un piano evolutivo che si concretizza su un piano di scelte organizzative.

Si tratta di uno sforzo di **traduzione da linguaggi diversi** (politico, etico – valoriale, manageriale, relazionale e d emotivo) che restano sterili quando non si intrecciano tra loro per diventare pensiero comprensivo e azione strategica.

L'azione strategica è il risultato di una serie di valutazioni, deve partire dalla consapevolezza della chiave interpretativa messa in atto: **burocratica**, (rispetto delle norme) **manageriale** (efficienza) **democratico-partecipativa** (conformità ad ideali), nella consapevolezza che nella scuola sono compresenti tutte queste ed altre aspettative.

2. Report di viaggio

Il mio "viaggio ventennale nell'ispezione scolastica" è stato concepito come uno sforzo di conoscenza e miglioramento, nella convinzione, che ovunque ci sono risorse vitali, culturali, inaspettate e spetta a chi ha un ruolo di autorità coglierle, svilupparle, modularle. L'ispezione si configura, nella mia concezione come un aspetto della valutazione e dello sviluppo di risorse umane.

L'aspetto **repressivo – sanzionatorio dell'ispezione** è la punta emersa e visibile di un iceberg dove si incontrano problemi di ogni tipo, che richiedono soluzioni diverse, dalla apertura di comunicazioni interrotte alla valorizzazione di risorse professionali, dall'ascolto all'intervento pedagogico di emergenza.

L'esperienza da me realizzata, anche come coordinatore dell'attività ispettiva ha permesso di rilevare la presenza di alcune costanti nella nascita e nello sviluppo del contenzioso scolastico di cui fornisco una sintetica esposizione, con tutti i limiti di una rilevazione empirica e impressionistica:

- Circa i $\frac{3}{4}$ degli interventi hanno come punto di snodo aspetti di natura relazionale e comportamentale, mentre sono residuali le questioni relative alla competenza disciplinare; le questioni relazionali tra docenti hanno talvolta uno sfondo di tipo ideologico e professionale, ma più spesso, sono espressione di relazioni fortemente personalizzate coltivate in ambito extrascolastico; il pregresso di conoscenza personale ha un impatto negativo in quanto sul piano professionale non possono essere mantenute le "promesse" amicali implicite;
- L'avvio del contenzioso avviene, per almeno la metà dei casi, su richiesta di famiglia, genitori, associazioni direttamente o tramite media (giornali locali, internet...); l'attività ispettiva si configura sempre meno come attività di controllo di gestione interna per diventare "leva sanzionatoria" del controllo sociale; brilla l'assenza di una politica per l'attività di controllo;
- Frequentemente è lamentata l'assenza dell'intervento del dirigente che "ha fatto troppo poco" per risolvere i casi;
- Le condotte private del personale, pur non essendo esplicitate, sono spesso il motore non detto di proteste e lamentele; famiglie e allievi chiedono ai docenti condotte irreprensibili e linguaggio adeguato al ruolo; il capitale fiduciario, frutto della tradizione pedagogica è intatto: non sono tollerate confusioni di ruoli o collusioni (preferenze).

Nelle indagini ispettive emergono spesso:

- assenza, distorsione e imprecisione delle informazioni e delle regole interne
- Sottovalutazione dell'aspetto economico, di remunerazione e retribuzione; si sono create gerarchie e delle (micro)oligarchie economiche interne
- Sottovalutazione del potere degli "ultimi" sia in termini di ruoli che di appartenenze;
- Sottovalutazione del potere delle "coalizioni di interessi" anche antagonisti e contrapposti;
- Sottovalutazione della "lamentela" individuale che si espande per contagio

- Sottovalutazione dell'importanza dei "gesti simbolici" al alto contenuto di apprezzamento da parte dell'autorità che riportano sulla scena il "valore espressivo" e non strumentale del lavoro

Osservazioni finali:

- Le persone litigano perché non si conoscono (E. Goffman)
- Le persone litigano quando sono troppo vicine

Mi sento pertanto di fare un sincero elogio alla "buona burocrazia", perché la **burocrazia è un principio d'ordine**, nata per regolare, in base al principio di uguaglianza, le forme del rapporto tra il cittadino e i servizi e per evitare personalizzazioni o semplificazioni che mettono a repentaglio l'imparzialità dell'azione del docente e del dirigente.