

Vittorio Venuti

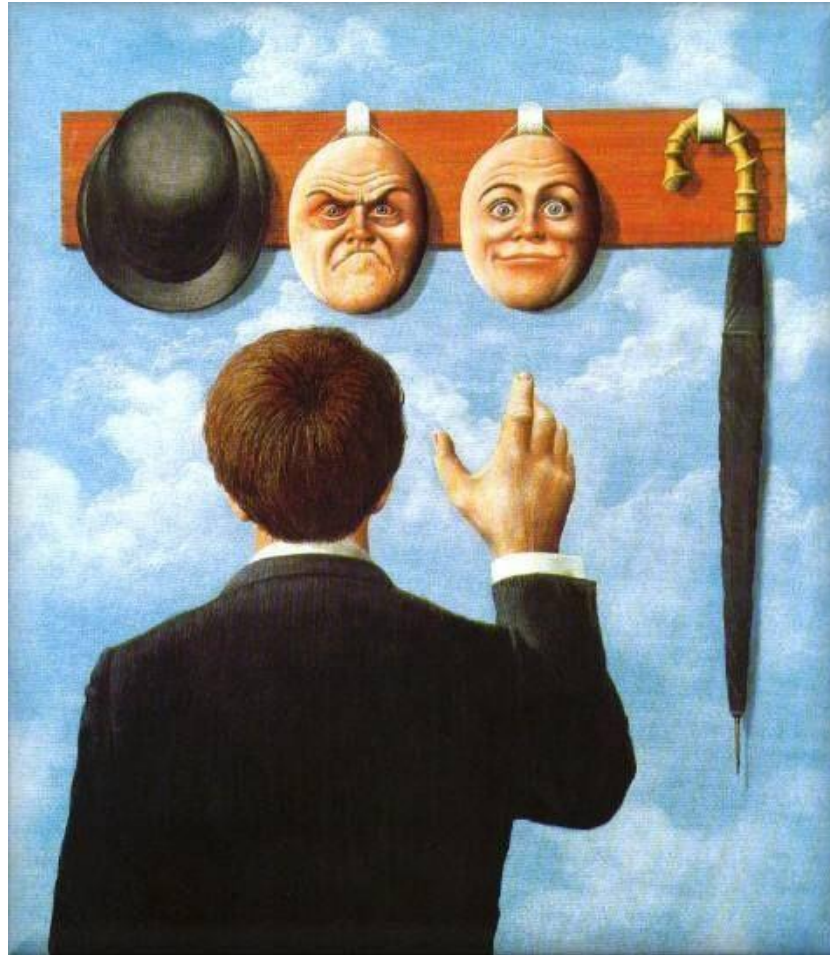
**GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E PROFESSIONALI NELLA
SCUOLA**

**LA RELAZIONE COME STRUMENTO DI
NEGOZIAZIONE**

Pescara, 26 ottobre 2017

- Introduzione:
Lo sfondo
Niente è come sembra e tutto è come appare.
Illusioni e Suggestioni
- Una *buona scuola* è quella... Ovvero: cosa intendiamo per “Buona Scuola”
- Relazione tra due persone
- Negoziazione, relazione e comunicazione
- I punti di vista
- Il quadrato della comunicazione
- Il conflitto come risorsa
- Gli stili comportamentali

Niente è come sembra e tutto è come appare



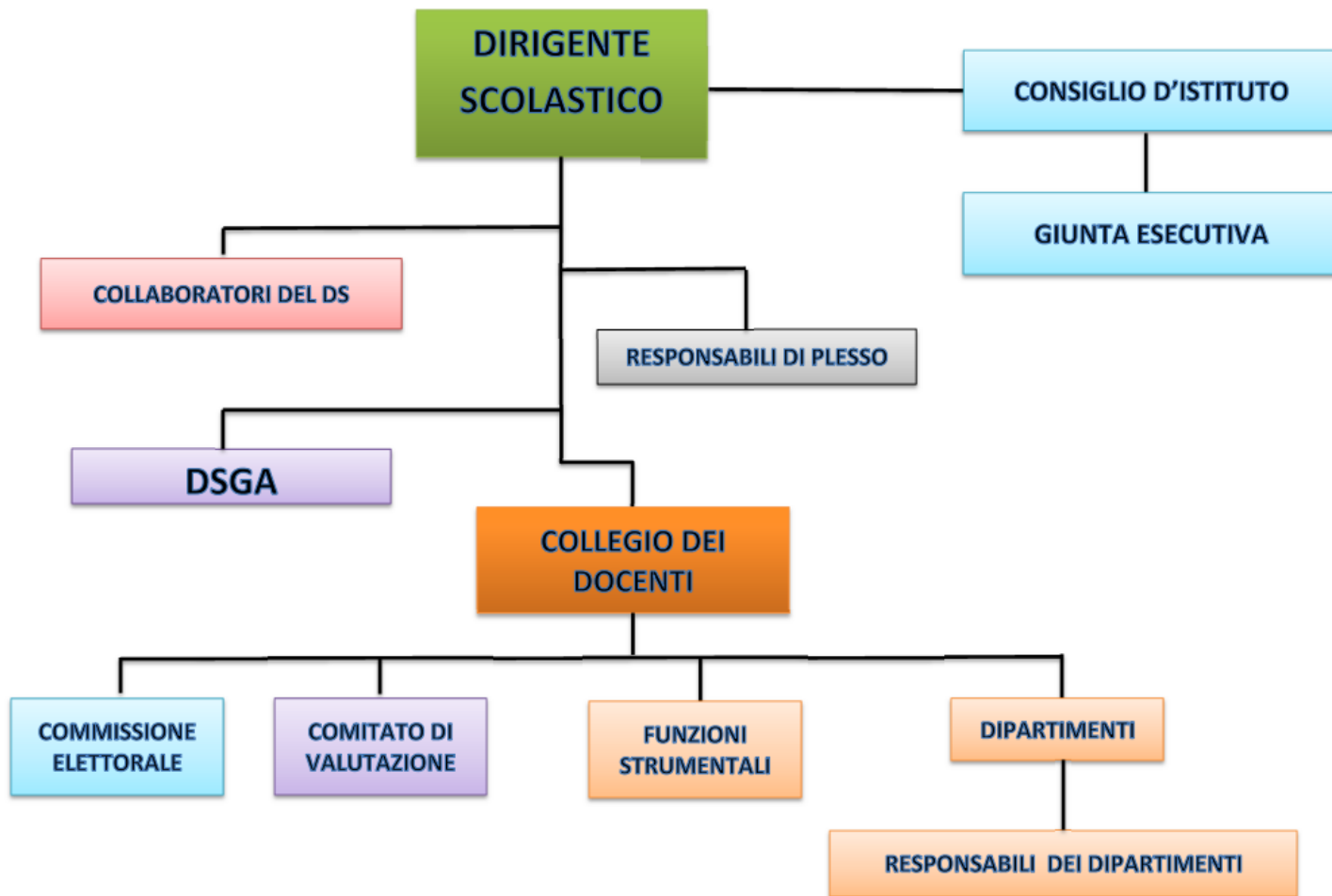
Le illusioni

**SECNODO UN PFROSSEORE
DLEL'UNVIESRITA' DI
CMABRDIGE, NON IMORPTA
IN CHE ORIDNE APAPAINO
LE LETETRE IN UNA PAOLRA,
L'UINCA CSOA IMMORPTATE
E' CHE LA PIMRA E L'ULIMTA
LETETRA SINAO NEL PTOSO
GITUSO. IL RIUSTLATO PUO'
SERBMARE MLOTO CNOFSUO,
MA NOONSTATNE TTUTO
SI PUO' LEGERGE SEZNA
MLOTI PRLEOBMI.**



LA MAPPA NON È IL TERRITORIO

... e neanche l'organigramma di una scuola è la Scuola



LA MAPPA NON È IL TERRITORIO E IL NOME NON È LA COSA DESIGNATA

Il verbo “È” porta a dare valore di identità a ciò che è solo una rappresentazione.

La mappa non è il territorio, ma lo rappresenta.

L’organigramma non è la scuola ma ne rappresenta la **struttura relazionale** dei ruoli.

Il prof. Tal de’ Tali non è il dirigente scolastico, ma una persona che riveste il ruolo di dirigente scolastico.

L’utilizzo di è come identità è tollerabile se si ha consapevolezza della sua limitazione strutturale.

Dire “Pierino è un B.E.S. “ è lo stesso che dire “Pierino è un alunno con B.E.S.”?. “Giuseppe è un Down”, oppure “Giuseppe è un bambino con la sindrome di Down”?.

La differenza tra le due formulazioni è notevole e così anche le implicazioni culturali e prospettive che ne derivano.

OGNI ESPERIENZA È SOGGETTIVA

**Le situazioni sono quasi sempre oggettive;
le persone che le vivono non lo sono quasi mai.**

Viviamo la realtà ma non siamo direttamente in contatto essa.

La realtà viene continuamente trasformata dalla nostra attività cerebrale, dai nostri sensi e dal background familiare e culturale che filtrano le informazioni.

Non esiste una sola realtà e non è corretto supporre che l'altro colga nello stesso istante le stesse informazioni che cogliamo noi e le elabori nel nostro stesso modo.

La “buona scuola” è quella...

Per entrare nel merito del tema, basta porsi qualche semplice domanda:

1. Cosa fa di una scuola una “buona Scuola”?
2. Quanto e come siamo disposti a contribuire perché la scuola in cui lavoriamo sia una “buona scuola”

Domande che tutti dovremmo porci, mettendo da parte i rancori verso un'Amministrazione miope e dal fare, troppo spesso, quanto meno “indisponente” e avulso dalla realtà.

Un dibattito all'interno di ogni scuola sarebbe indicato, oltre che molto interessante.

Un dibattito che coinvolga tutto il personale (doc. e non doc.).

La negoziazione dovrebbe esprimersi già a questo livello. per proiettare ciascuno verso una consapevolezza cosciente e critica, personale e collettiva, sull'argomento.

Mancando questo confronto, e la possibilità di individuare **l'origine del senso di appartenenza all'istituzione scolastica**, il rischio di non pervenire ad una corralità operativa si fa più alto.

... E LA NEGOZIAZIONE?

Cos'è la negoziazione se non un incontro di soggettività finalizzato ad uno scambio?

E quanta parte dell'apparire e dell'essere c'è in ogni incontro?

**Due attività ci impegnano a tempo pieno in maniera continuativa:
convincere e convincersi.**

**SI CRESCE NEGOZIANDO
E CI SI RELAZIONA NEGOZIANDO
LA VITA È UNA INCESSANTE NEGOZIAZIONE**

Non c'è un solo momento della nostra vita in cui non dobbiamo convincere noi stessi o qualcun altro di qualcosa.

Il fatto che possiamo non averne coscienza, non implica che la questione non esista.

Riflessione:

L'ovulo fecondato, da cui ci siamo generati, misurava circa 0,15 mm.

Da allora ad ora la **negoziazione** ha sostenuto il nostro sviluppo globale (affettivo, emotivo, cognitivo, culturale)

Gli stessi sogni sono frutto di negoziazione.

Siamo soggetti di negoziazione attivi e passivi, consapevoli e inconsapevoli fin dalla nascita.

Anche mentre leggiamo un libro o una relazione o una circolare la negoziazione accade. Perché ci sia negoziazione è necessario che ci sia relazione

La relazione è già negoziazione

Dal semplice stare insieme al colloquiare non si fa altro che negoziare, rendere reciprocamente disponibile una parte di sé.

NEGOZIAZIONE

Processo di interazione tra due o più parti nel quale si cerca di stabilire cosa ognuna di esse dovrebbe dare e ricevere in una transazione reciproca finalizzata al raggiungimento di un accordo mutuamente vantaggioso.

Si tratta, cioè di una forma di **coordinamento** tra “**individui che possiedono**” e che sono **disposti a cedere una parte che è di valore per l'altro al seguito di una interazione che ha come scopo il raggiungimento di un accordo** allorché si abbiano interessi contrapposti.

In sintesi:

**PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE DUE O PIÙ PARTI, PARTENDO DA POSIZIONI DIVERSE,
E DOVENDO OPERARE INSIEME,
DEFINISCONO OBIETTIVI COMUNI CHE,
MEDIANTE L'INTEGRAZIONE DELLE LORO RISORSE, PORTINO I LORO BISOGNI ALLA MASSIMA SODDISFAZIONE POSSIBILE.**

Evidenza: **Si negozia sempre**

Siamo tutti negoziatori e abbiamo imparato a negoziare fin da piccoli, quando riuscivamo a contrapporre l'estinzione di un pianto o di una ostinazione in cambio di qualcosa.

Continuiamo a negoziare nelle più svariate occasioni, però non ci facciamo quasi mai caso e facciamo rientrare le diverse esperienze nella routine della quotidianità.

Avvertiamo la negoziazione come qualcosa che attiene agli affari, alla politica, alla contrattazione. Per questo può darci fastidio il termine stesso.

In realtà, **la negoziazione sostiene il processo vitale dell'esistenza.**

Cosa ha portato all'evidenza della negoziazione?

- L'introduzione della Carta dei servizi (DPCM 07.06.1995)
- L'attribuzione dell'autonomia e della personalità giuridica alle scuole (Legge n. 59 del 15.03.97, art. 21)
- L'attribuzione della dirigenza e della titolarità delle relazioni sindacali (D.L.vo n. 59/98)
- La ridefinizione del ruolo del Direttore SGA
- La legge sulla trasparenza
- La visione sistemica dell'organizzazione e la necessità di valorizzare le risorse umane che ne fanno parte.....
- Il riconoscimento dell'empowerment del personale

- I “patti” che si stabiliscono e sui quali si fondano obiettivi e operatività nell’interesse dei fruitori del servizio (la scuola intesa come servizio)
 - Contrattualizzazione del rapporto di lavoro (D.L.vo 29/1993)
 - Trasformazione dell’amministrazione scolastica periferica (DPR 397/2000)
 - Elezione e insediamento delle RSU
- ... ma poi anche:
- Il PTOF, il Piano d’inclusione
 - Il Contratto formativo
 - I rapporti con le famiglie e quanti hanno interessi legati alla scuola
 - Lo statuto delle studentesse e degli studenti
 - L’individualizzazione e la personalizzazione
 - ...

Gli amici si scelgono, i colleghi di lavoro no!

Da qui anche la necessità di **valorizzare** le risorse umane e professionali, di sapersi mettere in relazione e saper negoziare, ad ogni livello.

D. **Si nasce negoziatori o ci si diventa?**

R. **Si riconosce che sia un'arte ed una scienza.**

Scienza in quanto esprime la capacità di analizzare in modo razionale le situazioni e gli accordi.

Arte in quanto capacità di presentare le nostre soluzioni alla controparte.

Possiamo definirla **prodotto soprattutto culturale**, espresso da una formazione che si adatta alle più diverse situazioni relazionali.

Si nasce da una negoziazione e si prosegue per tutta la vita negoziando, essendo soggetti sia attivi che passivi, consapevoli e intenzionali, ma anche, molto spesso, inconsapevoli e spinti da ragioni interne di cui non abbiamo il controllo né la percezione.

- Dirigente scolastico e Direttore Sga svolgono la loro funzione tra coordinamento e negoziazione.
- Entrambi protagonisti di una negoziazione continua tra di loro, che sostanzia il loro ruolo e nutre la relazione tra di essi.
- Attenzione alla **RELAZIONE!**
- **Negoziazione e Relazione si rispecchiano, si influenzano e producono effetti sul sistema**

Ma ...

la negoziazione è un processo che riguarda tutti (tutto il personale), e che ciascuno gestisce comunque, che ne sia consapevole o no, che abbia potere decisionale o no.

Nel momento in cui c'è una relazione e si evidenziano differenze (di idee, di risorse, di posizione), se c'è comunicazione si determina una negoziazione.

Si pensi agli insegnanti:

- **Quanti sono consapevoli del loro ruolo di negoziatori a tempo pieno con gli alunni?**
- Quanti sono consapevoli che il loro ruolo e la loro funzione esigono di essere negoziatori a tempo pieno con se stessi per quanto riguarda ogni singolo alunno, specialmente oggi nell'ottica dell'inclusione, che prevede personalizzazione e individualizzazione della didattica?
- Quanti sono consapevoli dell'obbligo di aggiornare i propri saperi, le strategie didattiche, la cultura pedagogica e psicologica che possiedono (**negoziare con se stessi per il ruolo che svolgono**)?
- Negoziare per la propria professionalità nell'ottica di un continuum ...

Quale negoziazione produrremmo se aprissimo un dibattito sul termine **PROFESSIONALITÀ?**

e sull'attribuzione di PROFESSIONALITÀ al personale ATA?

Eppure questo riconoscimento appare tra le strategie che possono/devono contribuire a modificare l'organizzazione scolastica, la sua espressione etica oltre che operativa.

La Scuola affida la sua missione alla RELAZIONE

Il cuore dell'educazione e della formazione è **incontro** che si realizza nel rapporto interpersonale dei soggetti coinvolti.

Un incontro che prevede necessariamente un confronto, un “dialogo” allo scopo di tracciare un percorso di crescita/formazione e che porta necessariamente ad una **negoziazione** continua.

... A proposito di **RELAZIONE** tra due persone

In ogni relazione,
tra le due parti entrano in gioco
almeno **sei** persone



- 1. L'immagine che abbiamo di noi**
- 2. L'immagine che l'altro ha di noi**
- 3. L'immagine che abbiamo dell'altro**
- 4. L'immagine che l'altro ha di sé**
- 5. L'immagine che crediamo che l'altro abbia di noi**
- 6. L'immagine che l'altro crede che noi abbiamo di lui**

NEGOZIAZIONE, RELAZIONE E COMUNICAZIONE

Tre “**ambienti**” operativi strettamente connessi che si modificano nella loro potenzialità interattiva a seconda del contesto in cui agiscono.

La **relazione** disegna l’ambiente della **negoziazione**, che può essere esplicita o avviarsi implicitamente. La **comunicazione** le rende possibili e le modella sulla base dello stile culturale, comportamentale ed emozionale delle parti che interagiscono.

Definizione di RELAZIONE

Rapporto tra due variabili colte in una situazione determinata secondo le forme dell’identità, della successione, dell’opposizione, della coesistenza, della dipendenza, della causalità e simili

(Galimberti, Dizionario di Psicologia)

La RELAZIONE ha proprietà che non sono rintracciabili nel comportamento di un solo partecipante.

Tramite la relazione ciascuno dei soggetti implicati si arricchisce dell’umanità dell’altro e si apre al senso dell’esistenza che è essenzialmente un **con-essere**.

Scuola: ambito nel quale il **funzionamento tipico** (educazione, formazione) si struttura mediante **relazione, comunicazione, coordinamento, cooperazione**.

Tutte azioni complesse che prevedono:

- intenzionalità e determinazione
- programmazione e progettualità
- **reciprocità e negoziazione**
- capacità conversazionale intra ed interpersonale, intra ed intersistemica.

Peraltro, sono questi gli **aspetti che indirizzano la motivazione** e definiscono sia la missione sia la visione dell'istituzione, così come il clima operativo della classe.

Siamo abituati a pensare alla negoziazione come a quell'istituto, al quale non ci si può sottrarre, che impegna il dirigente nelle relazioni sindacali, nella stipula dei contratti, in tutto quel che ricade sotto la voce "*organizzazione scolastica*". Il che ha anche conferito, al termine "**negoziazione**", una valenza per molti aspetti fastidiosa, identificandola come situazione nella quale occorre confermare, seppure discrezionalmente, un potere.

La necessità di una negoziazione emerge da una situazione di confronto (anche semplicemente colloquiale), di dislivello di competenze, di pensiero, di contrasto o di conflitto e, dal punto di vista istituzionale, si afferma come una capacità gestionale irrinunciabile, un comportamento organizzativo strategico che impatta sull'efficienza della gestione organizzativa del sistema.

Ma **è negoziazione anche quella che si svolge quotidianamente in classe**, qualunque attività l'insegnante intraprenda.

La stessa dinamica relazionale accade con chiunque noi ci troviamo a relazionarci più o meno continuativamente, in particolare con quanti ci si trovi a collaborare, a condividere progetti e spazi operativi, a intrecciare interessi e percorsi di vita

Allora...

ha senso che anche le “**relazioni d’ufficio**” vengano a definirsi nella reciprocità del rispetto e della valorizzazione, perché l’individuo lasci il posto alla persona e questa si esprima nella sua totalità, faccia convergere le risorse di cui dispone sulla finalità e qualità del suo impegno, sentendosi “**membro**” strutturante dell’organizzazione.

(“**membro**” = **socio corresponsabile**)

Se la scuola è un sistema, allora dobbiamo definirla come **“luogo conversazionale”** d’incontro e confronto ai fini della promozione reciproca, in cui la missione si fa sfondo concreto attraverso condivisione, collaborazione e cooperazione, e la visione si profila come prospettiva.

Anche i Consigli di classe devono essere intesi come “luoghi conversazionali”

Per il senso della “flessibilità” di missione e visione:

“Quando ci si trova davanti un ostacolo, la linea più breve tra i due punti, può essere una linea curva”.

(Bertolt Brecht)

Insistiamo su questo aspetto e delineiamo una traccia di come attivare la consapevolezza cosciente e critica, propedeutica ad una negoziazione con se stessi e con la propria professionalità.

REGOLA DELLE 5 W + 1

Esemplarmemente, la regola l'abbiamo applicata all'insegnante, ma è estendibile a qualsiasi altro ruolo. È in linea con la domanda posta in precedenza: **Cosa fa di una scuola una "buona Scuola"?**

- **Who?** (Chi?)
- **What?** (Cosa?)
- **When?** (Quando?)
- **Where?** (Dove?)
- **Why?** (Perché?)
- **+ 1 = With Who** (Con chi?)

Ci poniamo mai domande in merito al rapporto che abbiamo con la nostra professionalità, come ci coinvolge, chi coinvolge, quando - dove e con chi si esplica?

I PUNTI DI VISTA ovvero: le posizioni percettive



John Keating: *“È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva”*
(*L'attimo fuggente* – 1989)

Non tutti condividono il nostro punto di vista!

Questa è una delle prime cose che impariamo.

Presto impariamo anche che ognuno ha un proprio punto di vista e che ogni situazione si può osservare da più punti di vista.

Per apprezzare un oggetto dobbiamo osservarlo da differenti prospettive per vederlo nelle sue diverse dimensioni (altezza, larghezza, spessore) e lasciare che la mente le integri in una visione complessa, che non si basa solo sui dati percepiti visivamente ma anche sulle «impressioni» suscitate.

Allo stesso modo, per comprendere interamente una situazione, dobbiamo considerarla da differenti prospettive. Un'unica prospettiva, cioè un unico punto di vista, fornisce un'unica dimensione, quindi un'immagine incompleta dell'intera situazione. Non esiste una prospettiva "corretta" in nessuna situazione.

La comprensione va costruita tenendo conto di molte prospettive.

Le prospettive sono tutte parzialmente vere e tutte parzialmente limitate.

In ogni relazione è possibile individuare

quattro diversi punti di vista,

che denominiamo

posizioni percettive

Prima posizione (*se stessi*):

La situazione o relazione che viene sperimentata attraverso il proprio punto di vista.

Si è completamente associati al proprio corpo e alla propria rappresentazione del mondo.

Si mantiene il proprio punto di vista, le proprie credenze e i propri assunti guardando al mondo esterno attraverso i propri occhi. Può essere chiamata posizione “**io**”.

IO

vedo/ascolto/sento quello che succede all'...

ALTRO

- **Io-con-me stesso.** Questa è la **posizione percettiva fondamentale**, quella che viviamo quando siamo una cosa sola con le nostre emozioni, i nostri pensieri, le nostre parole. Io sono "tutto" in me stesso e sento, vedo, percepisco il mondo secondo le declinazioni delle mie credenze.
- Può capitare di raccogliersi in sé, fino a chiudere la porta a tutto quello che abita fuori di noi. Quando l'**io-con-me** guadagna tutte le nostre energie, siamo incapaci di comunicare con l'altro, fino al punto estremo di gettare via la chiave e dimenticarci del mondo.

Seconda posizione (altri):

Si definisce così la situazione in cui ci si mette nei panni dell'altro, si vede con i suoi occhi, si ascolta con le sue orecchie, si sentono le sue sensazioni.

Si assumono il punto di vista, le credenze e gli assunti dell'interlocutore guardando al mondo esterno attraverso i suoi occhi.

Può essere chiamata posizione "tu".

IO

Vedo/ascolto/sento quello che succede, con me al posto dell'... ALTRO

- Nel **dialogo con un altro Sé**, non sono più io-con-me stesso ma io con l'altro. Sono in un dialogo fuori "da me" ma ancora in rapporto con me, in posizione di **ascolto** e di **domanda**.
- Quando riesco a sintonizzarmi sullo stato d'animo dell'altro, quando entro nella sua prospettiva e, per un attimo soltanto, il suo linguaggio è anche il mio, allora sono entrato in **empatia**.
- La relazione è fra **Sé ben distinti**, ma si aggiunge la comprensione del mondo dell'altro e mantenere la distinzione, la giusta distanza dall'altro è indispensabile per comprenderlo e per conservare "intatto" il proprio Sé.
- Se, al contrario, ci si **identifica** completamente **con l'emozione e con il mondo dell'altro**, si finisce per perdersi e per "annullarsi" in qualcosa che non sono più "io".

Terza posizione (*osservatore*):

Si definisce così la situazione in cui si vede se stesso e l'altro dall'esterno, come in un film. Consiste nell'assumere un punto di vista esterno alla relazione fra sé e l'interlocutore. . In tale posizione si è completamente dissociati sia dal proprio corpo che dalla prospettiva del proprio interlocutore, come se non si partecipasse all'azione.

Può essere chiamata posizione “**loro**”.

IO

Metaposizione

ALTRO

- La **terza posizione** è quella di **chi osserva**. Come osservatori, ascoltiamo e guardiamo gli altri che comunicano, siamo in una prospettiva ancora diversa.
- L'**osservazione** richiede silenzio, ascolto, distacco emotivo e apertura di tutti i sensi per catturare quella grande varietà di informazioni che si verificano nelle relazioni comunicative.
- Può capitare che l'abitudine all'osservazione prenda il sopravvento sulle altre posizioni percettive e, quando accade, perdiamo pian piano contatto con le nostre emozioni e finiamo per far da **spettatori alla vita degli altri**.

Quarta posizione (*sistema*):

si sperimenta una situazione o una relazione dal punto di vista del **sistema** più generale entro cui gli interlocutori agiscono.

Questa è la posizione privilegiata per poter effettuare un efficace controllo ecologico che tenga conto delle relazioni tra le prime tre posizioni percettive.

Consiste nell'assumere la posizione del sistema nel suo complesso. Può essere chiamata posizione "**noi**".

- La **quarta posizione** è "**Insieme con gli altri**", il "**Noi**". Quando l'io non è più con me e si fa abbracciare da una totalità, allora siamo "Noi". Accade che usiamo espressioni linguistiche come "noi siamo", "noi pensiamo", "noi vogliamo". In tutti questi casi, il Sé individuale non è più uno, ma molteplice e unico allo stesso tempo.
- Quello che accade è il percepirsi come **parte di un tutto**, come un punto di vista più grande che ricomprende anche il nostro singolo io.
- Quando il "Noi" mette in un angolo le altre posizioni percettive, ci perdiamo in un indistinto magma che porta alla **dimenticanza del Sé**.

È impossibile definire quale sia la migliore posizione percettiva, in quanto ognuna di esse è una diversa prospettiva sull'esperienza e presenta vantaggi e svantaggi.

Gli **errori principali** da cui guardarsi sono:

- non prendere in considerazione il punto di vista dell'altro;
- pensare che l'altro abbia il nostro stesso punto di vista;
- considerare la prospettiva dell'altro irrilevante o, addirittura, sbagliata. Possiamo camminare e spostarci in differenti posizioni percettive.

Ogni posizione è una diversa prospettiva sull'esperienza, una fonte di ricchezza che apre sempre nuove possibilità.

- Quando impariamo a "saltare" con agilità dall'una all'altra, siamo capaci di raccogliere informazioni ed emozioni che, altrimenti, andrebbero perdute.

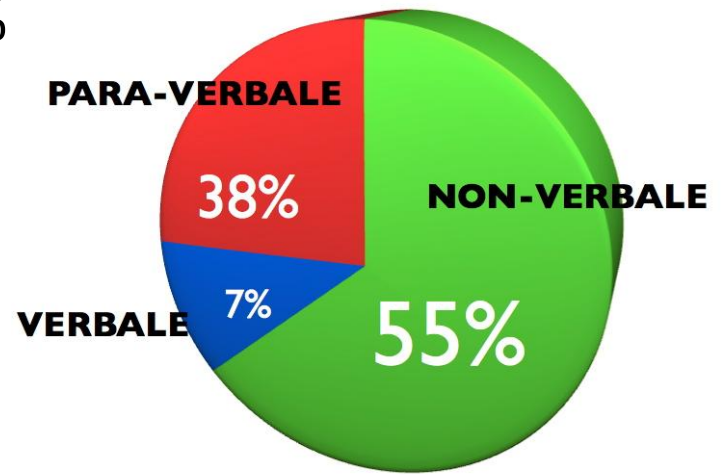
**Riconoscere la legittimità
del punto di vista altrui
e rispettarlo**

La comunicazione interpersonale

IL QUADRATO DELLA COMUNICAZIONE (o delle 4 ORECCHIE)

Secondo uno studio di Mehrabian (1967) la comunicazione “faccia a faccia” è determinata:

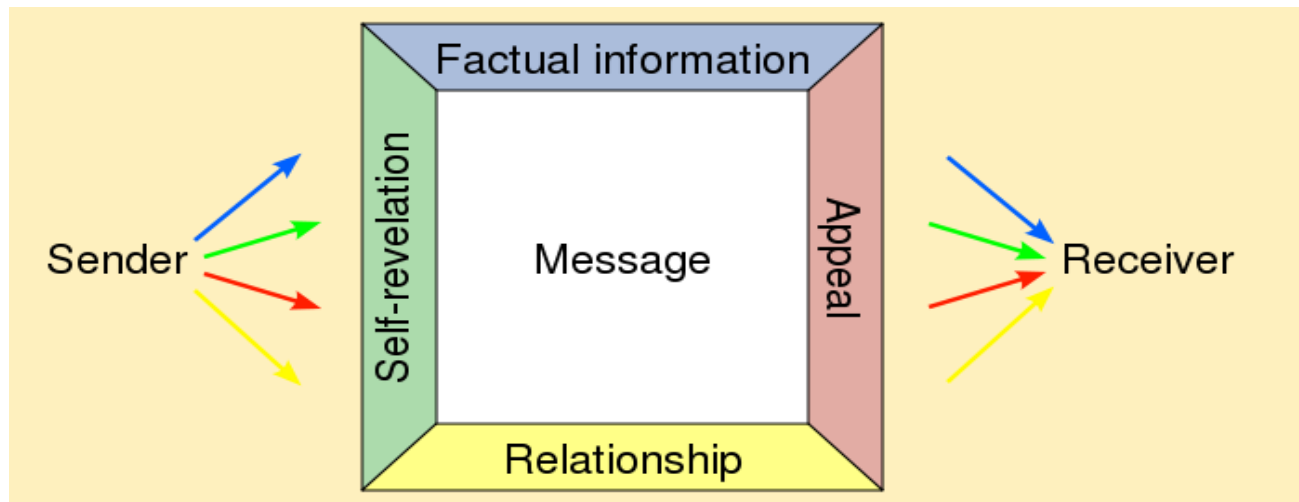
- dalle parole che usiamo per 7%
- dall'espressione delle parole per il 38%
- dal linguaggio del corpo per il 55%



- La **comunicazione verbale** avviene attraverso l'uso del linguaggio, sia scritto che orale, e che dipende da precise regole sintattiche e grammaticali.
- La **comunicazione non verbale** avviene senza l'uso delle parole, ma attraverso canali diversificati, quali mimiche facciali, sguardi, gesti, posture.
- La **comunicazione para verbale** riguarda la voce, ossia il tono, il volume e il ritmo; ma anche le pause e altre espressioni sonore quali lo schiarirsi la voce ad esempio o anche il giocherellare con qualsiasi cosa capiti a tiro di mano.

Lo psicologo **Friedemann Schultz von Thun**, dell'Università di Amburgo, ha proposto un modello di comunicazione interpersonale che distingue quattro dimensioni diverse, nel cosiddetto "**quadrato della comunicazione**", un modello noto anche come

"metodo delle 4 orecchie"



I lati sono:

- Il **Contenuto Oggettivo** del messaggio (verbale e non verbale): le notizie, le informazioni come tali (*“Di che cosa si tratta”*)
- La **RIVELAZIONE DI SÉ** (ovvero, che cosa l'emittente comunica di sé): dà informazioni intorno a chi parla, a **come si sente chi parla** (*“Io sono, io mi sento”*)
- La **RELAZIONE** (*che cosa ti fa capire di pensare di te l'emittente e come emittente e destinatario si considerano l'un l'altro*): dà informazioni su come chi comunica **valuta chi ascolta** (*“Chi sei tu per me”*)
- l'**APPELLO** (*che cosa, l'emittente, vuole indurre a fare*) : che effetti vuole ottenere chi parla? Ciò che il parlante chiede - esplicitamente o implicitamente – alla controparte di fare, dire, pensare, sentire

Secondo Von Thun:

Per una reazione efficace il destinatario dovrebbe raggiungere l'equilibrio basato sulle “quattro orecchie”

APPELLO

RIVELAZIONE DI SÉ



**CONTENUTO
OGGETTIVO**

RELAZIONE

Queste quattro dimensioni/orecchie si possono tenere presenti sia nel formulare messaggi che nell'ascolto e nell'interpretazione dei messaggi di altri.

Necessità di sintonizzarsi per dare valore alla comunicazione

Ad esempio, per riuscire a "prendermela", ad offendermi nell'ascoltare una comunicazione di XY, dovrò assegnare ad essa significato sintonizzandomi sull'orecchio "**giallo**", quello che tende a vedere nella comunicazione degli altri il loro soppesarci, il segno cioè di quanto questi ci rispettino.

Il modello delle “quattro orecchie” di Schulz Von Thun rappresentato* secondo la teoria dell’iceberg di Sigmund Freud:



IL CONFLITTO COME RISORSA

Il conflitto è sempre l'esito di un confronto, che richiede un processo negoziale.

La scuola, per la sua molteplicità di attori organizzativi anche con ruoli e funzioni diversi, nonché per la presenza di luoghi e di livelli decisionali differenziati, e per la prevalente modalità collegiale di assumere decisioni, **si disegna come un continuo flusso di decisioni che vanno prese** (almeno formalmente) **attraverso una modalità negoziale**.

I livelli della negoziazione nella scuola:

- Gestione dei conflitti.
- Gestione delle decisioni collegiali.
- Contrattazione sindacale.
- Regolazione dei rapporti di natura giuridico-patrimoniali.
- Elaborazione di accordi.

Ciò che occorre evidenziare è che

la scuola si pone come soggetto collettivo, che deve unificare interessi, risorse e investimenti affettivi per il perseguimento dei fini istituzionali.

La negoziazione organizzativa non può porsi in modo personale e duale (contrappositivo) perché, collocandosi all'interno del contesto scolastico, richiede una reciprocità mediata.

Il processo negoziale origina dagli spazi che il sistema normativo lascia sia in ordine alle azioni non codificate sia a quelle codificate, che richiedono scelte strategiche o procedure (che cosa e come fare).

Non esistono modelli e tecniche per imparare a negoziare efficacemente, eppure l'apprendimento alla gestione dei rapporti negoziali è possibile e necessario.

Si impara a negoziare adottando una **mentalità negoziale**, uno stile nell'affrontare le situazioni potenzialmente conflittuali, nell'instaurare ed impostare i rapporti in modo positivo ed evolutivo, nell'agire nel presente pensando al futuro.

Non si può pretendere di negoziare con tutti e su tutto, comunque e in qualsiasi momento.

Deve prevalere la capacità di governare le situazioni sullo sfondo dell'integrazione, dello scambio; creando opportunità favorevoli all'accordo, rifuggendo la passività e la rassegnazione, guardando al futuro, progettando, investendo e rischiando.

Per chi occupa posizioni di responsabilità, (DS, DSGA, Docenti, RSU, ...) saper negoziare significa agire su due fronti:

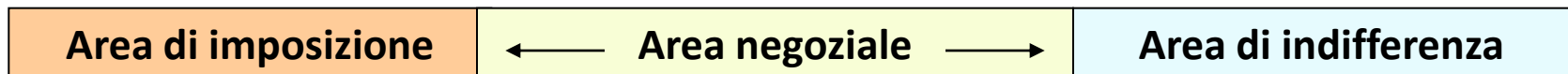
- **negoziare con se stessi**, chiedendosi se ne vale la pena, se si dispone della forza emotiva per farlo, se non ci sono altre vie (*negoziazione primaria*);
- **negoziare con gli altri**, se le risposte alle domande precedenti hanno creato una disposizione positiva (*negoziazione secondaria*).

Competenze richieste:

- essere capaci di riconoscere la natura del conflitto;
- saper aprire la strada al dialogo;
- essere capaci di ascoltare e comprendere i punti di vista degli altri;
- essere capaci di rinunciare e di portare avanti la propria soluzione al problema;
- essere ottimisti sulla possibilità di pervenire ad una soluzione accettabile con i partners;
- saper gestire il potere in termini di crescita e non di contrapposizione o di lotta;
- essere capaci di prendere decisioni in condizioni di stress;
- impegnarsi a curare il clima in cui si svolge la negoziazione.

La qualità prima del negoziatore deve essere la **flessibilità**, tale da consentirgli di cambiare strategia quando riceve dei segnali di ritorno negativi, il che vuol dire che deve sempre avere a disposizione almeno un'alternativa pronta.

Quando si sta negoziando è bene ricordarsi che gli attori negoziali sono tra loro interdipendenti e che ognuno ha bisogno dell'altro per risolvere la questione. Tra di essi si definisce l'**area negoziale**, che si colloca tra un'area detta di "imposizione" e un'area detta di "indifferenza": l'area dell'imposizione è quella che nessuna delle due parti vuole accettare perché sancisce il dominio dell'una sull'altra, l'area dell'indifferenza è quella del non coinvolgimento e quindi del blocco della negoziazione.



L'area negoziale comprende la possibilità di realizzazione del negoziato, perciò il buon negoziatore cerca di ampliarla il più possibile.

Una tecnica spesso utilizzata a tale scopo è quella del **“rispecchiamento”**, che utilizza sia la comunicazione verbale (con un linguaggio tecnicamente preciso, così da ricavare informazioni attendibili sulle intenzioni dell'altra parte, al fine di evitare malintesi e di instaurare favorevolmente la negoziazione) sia la comunicazione non verbale (per accedere a un rapporto empatico con l'altra parte).

La tecnica del rispecchiamento

Si mette in atto quando si è in relazione con un'altra persona. Consiste nel concentrarsi sulle differenze e nell'enfatizzare ciò che si ha in comune. L'individuo ha una naturale tendenza a rispecchiare atteggiamenti dell'altro, specie se si è in fase di accordo, senza neanche accorgersi di farlo.

Osservare movimenti e atteggiamenti dell'altro e il suo modo di usare la voce può fornire utili indicazioni per regolare il proprio comportamento e favorire un clima favorevole. A seguito dell'osservazione si potrà decidere se "fare da specchio", ovvero se adottare alcuni suoi atteggiamenti.

Relativamente al corpo sono importanti da osservare:

- La testa: eretta, piegata da un lato, indietro.
- Gli occhi: sfuggenti, semichiusi quando si è in fase di dialogo attivo, alla ricerca di un “punto d’appoggio” esterno all’area del dialogo.
- Espressioni del viso: tic, movimenti della bocca, delle mascelle.
- Colore del viso: arrossamenti, pallori improvvisi (esprimono emozioni e sentimenti prima ancora delle parole).
- Le spalle: rilassate, tese, asimmetriche, protese in avanti o indietro, curve.

- Le braccia: abbandonate lungo il corpo, conserte, piegate, dietro la schiena.
- Le mani: intrecciate, in tasca, con i pugni chiusi, col palmo verso l'alto o verso il basso.
- Le dita delle mani: intrecciate, in tasca con i pugni chiusi, che picchiettano, tamburellano, lisciano insistentemente qualcosa, si irrigidiscono.
- Le gambe: intrecciate, accavallate, aperte, con i piedi sotto la sedia, tremolanti.
- La respirazione: regolare, allentata, affrettata, affannosa (cambiamenti di ritmo indicano cambiamenti emozionali).
- La voce: ritmo, tonalità, volume, fluenza.

Il processo di negoziazione

La negoziazione, cioè l'incontro tra le parti, è solo uno dei momenti del processo.

Il processo della negoziazione		
Fase pre-negoziabile	Fase negoziale	Fase post-negoziabile
Pianificazione	Consultazione Confronto Concretizzazione	Decompressione Realizzazione

- ✓ La **fase pre-negoziale** comprende tutte le azioni che precedono il confronto: chiarire l'oggetto della divergenza, definire gli obiettivi organizzativi irrinunciabili, acquisire le informazioni utili per elaborare delle buone soluzioni, chiarire gli interessi e i bisogni in gioco, valutare il miglior utile comune, predisporre il contesto, predisporre la strategia, individuare i punti limiti ritenuti invalicabili da entrambe parti, definire i ruoli negoziali, ipotizzare le prospettive di accordo.



- ✓ La **fase negoziale** vera e propria si struttura in tre momenti:
 - la **consultazione**, nella quale si evidenziano disponibilità, ascolto e volontà di dare e avere informazioni;
 - il **confronto**, nel quale si discute argomentando, evidenziando le divergenze e le convergenze con una comunicazione chiara e aperta che, senza rinunciare al proprio punto di vista, non chiude all'altro.
 - la **concretizzazione**, ovvero il momento del bilancio dei pro e dei contro, formulando una ipotesi di soluzione e sollecitando la definizione dell'accordo.

- ✓ La **fase post-negoziale** si articola in due momenti:
 - la **decompressione**, che si verifica subito dopo l'accordo e nella quale si smettono i toni formali, si distende il clima attraverso comportamenti verbali e non verbali di natura più informali e amicali, ma non collusivi (sovente gli accordi si concludono con qualche tipo di festa o di formalizzazione più o meno solenne, al fine anche di sollevarsi dal peso dello stress della negoziazione). Si tratta di un momento importante, che mira a stemperare gli animi, altrimenti anche un buon accordo può lasciare qualche sensazione di sconfitta;
 - la **realizzazione**, che si colloca dopo la trattativa, quando il soggetto che, per la posizione che occupa, è chiamato a realizzare l'accordo in tutte le sue fasi e in tutti gli aspetti, secondo i tempi e i modi previsti.

Per l'organizzazione scolastica si addice il modello di **negoziatura integrativa o generativa**, perché comporta di agire la creatività, di inventare soluzioni non previste (il problem solving) mutuamente soddisfacenti. Perché ciò sia possibile è necessario che tutte le parti coinvolte adottino una prospettiva co-operativa e co-vincente.

Qualunque accordo, frutto di processo negoziale, è per sua natura provvisorio e superabile da altri accordi. Comunque sia, esso deve essere collocato all'interno di altri accordi che lo hanno preceduto e di altri che lo seguiranno; perciò il risultato negoziale può essere di natura diversa perché in quel dato contesto e in quel dato momento rappresenta l'unico accordo possibile.

Le tecniche che normalmente si utilizzano per raggiungere un risultato sono:

- Il **compromesso**: entrambe le parti rinunciano a qualcosa del loro progetto in vista di un vantaggio comune. Di solito non soddisfa nessuno, ma il risultato raggiunto viene visto come un primo passo verso accordi più promettenti.
- La **concessione**: l'accordo si raggiunge attraverso una riduzione delle proprie pretese, a patto che anche gli altri siano disposti a fare qualche altra concessione immediata o futura. Chi concede adesso lo fa solo perché acquista un credito.
- La **compensazione**: il campo contrattuale si allarga con l'introduzione di nuove variabili. L'approfondimento della negoziazione porta alla scomposizione della questione in parti, all'interno delle quali ricercare l'equilibrio tra le controparti e il consenso.
- L'**innovazione**: L'accordo viene ricercato attraverso la trasformazione del problema che viene modificato e inserito in un nuovo progetto condiviso dalle parti. Il problema, così, si trasforma da vincolo in risorsa.

Si possono ancora individuare tre modalità negoziali relativamente a tre tipi psicologici:

- **Negoziazione di cessione**, in corrispondenza della **tipologia passiva**.
- **Negoziazione competitiva**, in corrispondenza della **tipologia aggressiva**.
- **Negoziazione cooperativa**, in corrispondenza alla **tipologia assertiva**.
- ✓ Il **negoziatore passivo** si accontenta di ricavare le condizioni che procurino il minimo danno alle due parti. Modalità negoziale accomodante e tesa al mantenimento del rapporto. Si compiono passi minimi ai limiti dell'immobilismo.
- ✓ Il **negoziatore aggressivo** parte già con l'idea che le risorse di cui si tratta siano limitate, perciò tenta di strappare sempre il più possibile. Cerca di evitare la situazione conflittuale, ma non disdegna di assumere atteggiamenti antagonisti.
- ✓ Il **negoziatore assertivo** ha come obiettivo l'integrazione, e la sua modalità negoziale mira al confronto dei bisogni ed evita la personalizzazione dei conflitti. Ha rispetto per la controparte, è creativo nel trovare alternative e sinergie, ricerca sostanzialmente l'accordo.

Le forme di negoziazione

1. **Contrattazione posizionale**: le parti fanno richieste tatticamente esose e concessioni minime. I negoziatori tengono in serbo delle alternative per raggiungere un accordo aspettando che l'altra parte faccia concessioni a lungo termine.
2. **Soluzione preminente**: una delle due parti rileva un'unica alternativa come la via praticabile e a ciò addiviene anche l'altra parte.
3. **Soluzione del problema**: quando la contrattazione posizionale non dà risultati, le parti vanno alla ricerca degli interessi che stanno a monte delle rispettive posizioni così da utilizzarle, eventualmente, al posto di quelle poste sul tavolo della trattativa. La soluzione avverrà ad un livello diverso da quello originario.
4. **Mediazione**: si ricorre a questa modalità quando le due parti non riescono a raggiungere un accordo, per cui si richiede l'intervento di un "terzo" che abbia un rapporto con entrambe le parti e che offra garanzia di imparzialità.

Modelli per l'azione negoziale

- **Negoziazione ripartitiva** – Il processo negoziale viene visto come la modalità per distribuire fra le parti una quota fissa di risorse, per cui una parte vince quello che l'altra perde. Si segue la logica del conflitto a “somma zero”, giacché la somma -1 e $+1$ fa zero. Il buon negoziatore cerca di ottenere il massimo possibile con il minimo costo, all'interno di uno scenario di lotta perché il progetto di una parte annulla quello dell'altra.
- **Negoziazione integrativa o generativa** – L'azione è volta alla ricerca del reciproco beneficio, perché il processo negoziale viene inteso come modalità di creazione, e non di ripartizione, di risorse per entrambe le parti. In questo caso la somma $+1$ e $+1$ fa $+2$ ed anche di più, in quanto vige la logica dello scambio e della collaborazione. Si può vincere se si vince entrambi; infatti ci sono cose che nessuno potrebbe raggiungere da solo o ponendosi contro gli altri.

Per l'organizzazione scolastica si addice il modello di **negoziatura integrativa o generativa**, perché comporta di agire la creatività, di inventare soluzioni non previste (il problem solving) mutuamente soddisfacenti. Perché ciò sia possibile è necessario che tutte le parti coinvolte adottino una prospettiva co-operativa e co-vincente.

Qualunque accordo, frutto di processo negoziale, è per sua natura provvisorio e superabile da altri accordi. Comunque sia, esso deve essere collocato all'interno di altri accordi che lo hanno preceduto e di altri che lo seguiranno; perciò il risultato negoziale può essere di natura diversa perché in quel dato contesto e in quel dato momento rappresenta l'unico accordo possibile.

Una delle regole basilari allorché ci si trovi a fronteggiare un conflitto è ricordarsi che

da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro.

Guida : per preservare le relazioni con gli altri ed evitare malintesi che possano portare a un conflitto:

- **Scindere i fatti dalle opinioni**
- **Guardare gli interessi e non le posizioni**
- **Distinguere i problemi dalle persone**
- **Non esiste solo la “nostra” soluzione o il “nostro” punto di vista**
- **Non imporre la decisione con il nostro potere**
- **La decisione deve essere condivisa e accettata (almeno dalla maggioranza quando coinvolge più persone)**

Prevenibile, inevitabile, positivo

- Per elaborare una modalità di **comprensione e di intervento gestionale del conflitto** occorre considerarlo sotto tre aspetti distinti ma conseguenti:
 - la **possibilità di prevenirlo**,
 - il suo stretto **legame con le incongruenze relazionali**, situazionali e organizzative che lo rendono inevitabile,
 - la sua **valenza positiva**

L'assertività come stile gestionale e negoziale

La gestione di qualsiasi organizzazione complessa, come di una semplice relazione interpersonale, richiede che si abbia uno stile comportamentale e gestionale corretto, che non lasci spazi a interpretazioni e che garantisca il rispetto verso quanti sono coinvolti, con un utilizzo del potere che sia consapevole, mirato e finalizzato al bene comune. Uno stile siffatto si fonda sull'**assertività**, la **modalità comportamentale che consente di indirizzare l'attività in modo efficiente e senza ricorrere ad atteggiamenti autoritari.**

Il profilo della persona assertiva:

- sa esprimere idee, sentimenti e bisogni propri;
- non fa violenza sugli altri e sa controllare il tono della voce;
- tiene conto dei sentimenti altrui;
- non permette che gli altri siano aggressivi nei suoi confronti;
- non subisce;
- non condanna;
- rispetta gli altri e non è possessivo nei loro confronti;
- ascolta il punto di vista altrui;
- è disponibile a modificare la propria opinione;
- non pretende che gli altri si comportino secondo il suo piacere;
- sa affermare i suoi diritti;
- è intraprendente;
- ha una buona immagine di sé;
- è aperto, flessibile e versatile;
- è determinato e sa cosa vuole;
- sa osservare senza esprimere giudizi e senza attribuire etichette.

Essere assertivi significa:

- guardare in maniera positiva e funzionale;
- saper valutare e gestire la discrezionalità in maniera responsabile;
- saper cogliere le sfumature di dissenso e di disagio evitando di viverle come un affronto personale;
- acquisire le capacità necessarie per comprendere e risolvere i problemi del personale;
- essere attenti al benessere psicofisico del personale; significa curare la propria autorevolezza;
- trattare gli altri con dignità;
- attenzione alla propria efficienza e a quella altrui;
- saper affrontare le critiche personali e fronteggiare i conflitti in maniera opportuna, con decisione ma anche con giusta riservatezza.

A differenza dell'empatia, l'assertività si fonda su abilità che possono essere acquisite attraverso una attenta valutazione della pratica quotidiana, in quanto interessano la vita di relazione, la modalità percettiva che consente di accogliere ed esprimere, l'ascolto attivo, l'attenzione a tutti gli aspetti della comunicazione non verbale.

Sembrerebbe un comportamento ideale, alieno dalla realtà, invece emerge proprio dalla capacità di comprendere e di decidere, perciò si definisce come un percorso personale che si approfondirà con l'esperienza e con la riflessione, e che sarà tanto più efficiente quanto più riuscirà a mettere sullo sfondo il dato personale o l'aspetto diaristico per far emergere l'interesse comune.