

L'organizzazione è uno stato d'animo

" Non credere a quella verità che non
porti almeno un po' di allegria"

Friedrich Nietzsche

Aladino Tognon
Dirigente C. S.A.
Di Rimini

Noi tutti interpretiamo la nostra esistenza secondo delle attese soggettivamente orientate, dalle mete che ci prefiggiamo di raggiungere e dai risultati di percorso ottenuti: insomma valutiamo bene o male i nostri comportamenti per "dare senso" al nostro vivere. Nella quotidianità e anche nel lungo periodo individuiamo scopi e progettiamo fini, per il nostro esserci nella vita ed al nostro procedere nella giornata lavorativa, considerata come unità temporale all'interno di una ben precisa organizzazione del lavoro.

Pure un'organizzazione lavorativa cerca di dare un "senso" alla propria natura e, conseguentemente, al proprio esistere. Anche le organizzazioni nella loro ricerca di "senso" vivono le stesse paure, le stesse ansie e frustrazioni tipiche della soggettività umana. I regolamenti, le tecniche di esecuzione dei compiti, le specializzazioni, le situazioni logistiche, gli immaginari personali collegati al sistema gestionale, operativo e informativo, rendono gli organismi autori non solo di funzioni, ma anche, e soprattutto, di vissuti emozionali, apprenditivi più o meno consapevoli. Proprio per cercare di capire e rendere produttive le organizzazioni umane, negli ultimi 50 anni gli studi sull'organizzazione del lavoro si sono notevolmente sviluppati abbandonando, in modo sempre più deciso, concezioni tayloristiche secondo cui la soluzione dei problemi era legata alla realizzazione di un'"organizzazione obiettivizzata", ossia definibile secondo le due polarità di 'organizzazione' e di 'personale', per cui il personale si adattava all'organizzazione, accettando la così com'era. In tal modo, si arrivava ad una concezione di eliminazione delle forme meno convenienti di produrre ed al controllo delle modalità di esecuzione dei compiti che devono essere

svolti attraverso microfasi omogenee di lavoro. Alla scuola di Taylor reagirono prima i sociologi Spencer e Weber, i quali proposero, invece, un concetto di organizzazione inseparabile dalle funzioni che essa assolve, e poi Mayo che centrava il lavoro sull'idea di motivazione. Anche in questo caso, però, l'organizzazione restava prioritaria rispetto all'uomo. E' con la teoria sistemica che l'impostazione concettuale dell'argomento viene ad essere bilanciata sulle diverse variabili organizzative, per cui risorse umane, materiali, tecnologiche e finanziarie costituiscono l'input della struttura organizzativa, la combinazione e la trasformazione flessibile delle risorse ne costituisce il processo, il prodotto/servizio erogato è, infine, l'output.

C'è sempre, nonostante tutto, la voglia di ritornare alle certezze tayloristiche, soprattutto in momenti difficili, confusi o, comunque, di transizione verso la ricerca di nuovi assetti. Ecco che facilmente spuntano le ricette legate all'efficientismo di facciata e non di sostanza, a scapito della complessità del vivere e delle sue mille sfaccettature. In altre parole, quando la vita "si fa dura" si è tentati di scegliere strade più sicure,

pur troppo anche rinunciando a traguardi vicini ma non ancora del tutto conquistati! L'autonomia e il decentramento funzionale, condizioni tanto sognate dai

Dirigenti Scolastici e che rappresentano appieno la concretizzazione di una gestione disposta 'ad hoc' per corrispondere all'acquisita consapevolezza di un modello organizzativo attento ai bisogni del cosiddetto utente, si rivelano a tutt'oggi ancora come questioni estremamente complesse, piuttosto pensate anziché agite, difficili, incerte ed è spontaneo dedurre che ciò sta avvenendo poiché la sfida del nuovo viene affrontata con vecchie ed obsolete idee di efficienza organizzativa.

Quando il "contesto" cambia occorre cambiare contestualmente sia la lettura di

quest'ultimo, sia la mentalità d'approccio. Cosa non facile, dato che il cambiamento di un'ottica gestionale è collegato a quello socio-culturale e che la "novità" non è dovuta alla presenza di nuovi bisogni, ma ad un modo diverso di interpretarli rispetto al procedere tradizionale.

Per non dilungarmi in scontatissime affermazioni di principio, vi propongo un gioco-esercizio per scoprire le vostre tendenze organizzative in termini di modelli adottabili. Sottolineo la dimensione del gioco, non solo per togliere aloni di presunta scientificità a ciò che vengo a proporvi, ma perché sono oltremodo convinto che oggi occorre offrire stimoli di riflessione "leggeri" per favorire atteggiamenti di cambiamento. Ciò premesso vi invito a pensare al Vostro Istituto scolastico Autonomo e a scegliere la "mentalità organizzativa" più consona alla vostra personalità ed utile ad aumentare l'efficacia e l'efficienza della vostra organizzazione scolastica.

convive e rilancia il conflitto. Nel caso le scelte da voi fatte si riferiscano a scelte contrassegnate con il numero due, siete uomini/donne da "*colonna destra*". Siete, cioè, tendenzialmente leaders positivi, ottimisti, in una parola siete degli innovatori che accettando la dose di ansia che tale scelta o, meglio, tale mentalità comporta, promuovono il lavoro di team e l'integrazione interfunzionale, conferendo ai ruoli interni maggiore articolazione, facilitando i flussi di comunicazione interna ed esterna e ponendovi come obiettivo possibile il miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali.

Certo state rischiando, poiché i comportamenti organizzativi che razionalmente o istintivamente preferite, sono poco conosciuti, molte volte avversati, ma sono deci-

-samente i comportamenti organizzativi del domani e, nei *buoni casi*, dell'oggi.

Per collegarmi a concetti da me già espressi in precedenti articoli scritti su "Dirigere la scuola" gli uomini della "colonna si-

Ad ogni copia di affermazioni contrapposte, esprimete con decisione la vostra scelta, scegliendo o i numeri uno o i numeri due:

1 è meglio organizzare	2 è meglio organizzarsi
1 è meglio semplificare	2 è meglio semplificarsi
1 è meglio strutturare	2 è più utile destrutturate
1 è meglio obiettivizzare	2 è meglio soggettivizzare
1 è meglio l'efficienza a programmazione diffusa	2 è meglio l'eccellenza a programmazione limitata
1 è meglio la tecnologia	2 è meglio una mentalità
è preferibile giocare	2 è preferibile giocare

Evidenziate ora le scelte fatte, rilevando se la maggioranza delle vostre opzioni appartiene alle affermazioni siglate con il numero 1 oppure con il numero 2.

Semplificando: qualora prevalessero i numeri uno, siete uomini con una mentalità organizzativa da "*colonna sinistra*", viceversa sareste uomini con una mentalità organizzativa da "*colonna destra*". Chi affronta le difficoltà di navigazione nella sua organizzazione scolastica con la mentalità da colonna sinistra usa tendenzialmente, di fronte alle difficoltà, le logore dimensioni oggettivistiche tipiche della tradizione tayloristica. L'organizzazione, per gli utilizzatori della colonna sinistra, va studiata a tavolino, tutto può essere programmato. Con piani "quinquennali di sviluppo" e le persone sono considerate delle semplici pedine esecutive di un gioco deciso dal leader stesso. Si rischia molto con tale concezione dell'organizzazione poiché si ipotizza l'assenza del conflitto grazie ad una buona organizzazione.

Oggi sappiamo che un'organizzazione apprende, si sviluppa, produce valore aggiunto proprio perché vive, alimenta, negozia,

nistra" si stanno difendendo con forza dall'esterno dell'organizzazione e vivono l'urgenza di erigere delle barriere (frontiere chiuse) per proteggere, ma nello stesso tempo rendono statica e immobile, la propria organizzazione. Gli uomini della colonna destra sono uomini aperti che abbattano frontiere (frontiere aperte), che intuiscono che solo nella conquista di *territori di frontiera* c'è la possibilità di trovare nuova linfa per lo sviluppo organizzativo.

A tutti i livelli dell'organizzazione scolastica c'è difficoltà a scegliere la strada per costruire organizzazioni del lavoro che siano interpreti puntuali ed adeguati della complessità, che sviluppino sentimenti di appartenenza e non di estraniamento, che siano basate sulla soggettività che si sa spendere nella pluralità, capaci di valorizzare le dimensioni soggettive, gruppal e collettive.

A mio avviso manca un'riflessione forte rispetto alla leadership e alla mentalità grupale, alla mentalità dell'impresa collettiva e dell'avventura condivisa, della motivazione alla riorganizzazione delle conoscenze.

Ciò accade sia nel piccolo grande mondo

dell'I.S.A. (Istituto Scolastico Autonomo), sia nel campo più ampio dell'Organizzazione Scolastica Regionale. A volte si pensa che il macro sia diverso dal micro, il soggetto diverso dal collettivo. Certo il senso di colpa si vive diversamente nel gruppo o nel singolo individuo, ma le soluzioni e la sua gestione non sono poi tanto diverse. *Con molta modestia - reale e non di facciata provo a collocare i nuovi Responsabili del Governo Scolastico Regionale all'interno di queste due colonne di sinistra o destra, oppure, per scegliere una denominazione meno contaminata, della frontiera chiusa o della frontiera aperta.*

Ho la netta sensazione che siano costretti a scegliere la colonna sinistra. Se è più conveniente per molti Capi d'istituto scegliere di essere leaders di colonna sinistra o frontiera chiusa per evitare conflitti, per "non rischiare", ancora di più lo diventa per un Direttore Generale il cui stesso ruolo sembra dover essere garante di routine rassicuranti.

Una possibilità per venir fuori dall'ansia di garantire un controllo efficace dell'organizzazione, senza restare ancorati a visioni obsolete, può essere data dal riuscire a formarsi uno staff con una mentalità da "colonna destra".

Dirigenti Scolastici e Direttori Generali, a causa dell'aumento della complessità operativa del sistema organizzativo di propria pertinenza, possono creare organi interdipendenti attraverso il decentramento verticale ed orizzontale, strategie di pianificazione e controllo a funzionalità limitata e flessibile, meccanismi di collegamento, stili di leadership adeguati, tecniche di coordinamento.

Acquisire il concetto di leader inteso come colui/colei che si "prende cura di" e non come chi pratica uno spazio di comando; formare i collaboratori utilizzando tecniche come la dinamica di gruppo (t-group) e non ricorrere ad una proposta di aggiornamento basata più sull'informazione teorica che sull'acquisizione di nuove padronanze; considerare le risorse umane in chiave relazionale e, quindi, emotivo-affettiva e non in chiave di apparato amministrativo sono azio

, ,

ni che permettono di vestire stili di gestione orientati al *saper essere* non individuale, ma che favoriscono l'ottimizzazione degli stili professionali di ognuno e la reciproca integrazione dei ruoli.

*Non esiste gruppo senza leader e, poiché tali Dirigenti sono chiamati ad essere dei grandi leaders, vale anche la riflessione che non esiste leader senza gruppo. Come dire che costruire uno staff significa dotarsi di una strategia organizzativa per non perdere la scommessa di costruire un sistema vicino ai cittadini, appunto riconoscendo la *cittadinanza* piena a coloro che operano con funzioni specifiche in rappresentanza e per la collettività all'interno dell'organizzazione autonoma locale e/o regionale. Per una buona interpretazione del ruolo bisogna, dunque, essere attenti a sviluppare un "potere per" e non "un potere contro".*

L'operatività di ogni organizzazione si enuclea in precisi modelli relazionali messi in essere con altre autonomie. In estrema sintesi, potremmo osservare e sviluppare i seguenti modelli:

- relazioni chiuse o difensive
- relazioni conflittuali
- relazioni decisionali
- relazioni negoziali o mediatrici
- relazioni aperte e cooperative.

L'efficienza dell'organizzazione è minima o nulla nella relazione difensiva ed è massima in quella aperta e cooperativa. Data questa situazione, all'interno di un'organizzazione ogni persona con responsabilità ha davanti alcuni dilemmi.

Possiamo descriverli aiutando ci con alcune riflessioni di Enzo Spaltro:

1° *dilemma* - la velocità delle innovazioni tecnologiche è maggiore, in generale, della velocità d'apprendimento oggi esistente.

Chi ha responsabilità organizzative deve rallentare le innovazioni e lo sviluppo, oppure accelerare l'apprendimento e la formazione?

2° *dilemma* - la frequenza dei cambiamenti ci coinvolge e a volte ci sgomenta proprio per la numerosità di tali cambiamenti. Ci conviene abituarci ai continui cambiamenti oppure scegliere tra tali cambiamenti: alcuni ci riguardano, mentre alcuni ci riguardano

gli altri e noi ce ne teniamo fuori.

3° dilemma - gli uomini non creano più organizzazioni stabili, ma organizzazioni sempre più provvisorie. Anzi, pochi uomini creano organizzazioni e molti le subiscono, tanto che spesso si ha l'impressione che le maggioranze che tirano non possano fare a meno delle maggioranze che resistono. Il dilemma sta nel chiedersi se convenga inventare novità e resistenze o seguire la maggioranza e ridurre le resistenze;

4° dilemma - *tutto* va negoziato. Decido di puntare in alto con il pericolo di restare solo o invece negoziare *tutto* con il pericolo di non ottenere dei risultati?

Probabilmente un aiuto come organizzazione generale regionale e come organizzazione di I.S.A. potremmo riceverlo nel mettere in atto linee di tendenza che diano realtà effettiva ad *uno* slogan tanto gridato e poco praticato: vivere la stagione delle autonomie "in rete" con altre autonomie. La regia regionale trova significato e "senso" se supporta, e diventa nello stesso momento, un modello di rete sinergica con il territorio. L'obiettivo di un'organizzazione regionale non è solo il coordinamento, l'indirizzo e la valutazione delle I.S.A.; compiti questi necessari, ma non significativi per raggiungere l'obiettivo e lo scopo dell'organizzazione scolastica che si evince dalla necessità di aumentare, per il bene della nostra nazione, il successo formativo dei nostri ragazzi. Una direzione generale non è il gendarme dell'efficienza del taglio degli organici. Fa "cosa" più interessante e decisiva innalzando gli standard di qualità della scuola.

L'Ufficio Regionale dovrebbe essere un modello di rete sul territorio.

Interpretare il vero obiettivo che ogni organizzazione scolastica, a qualsiasi livello, deve praticare significa aiutare i ragazzi a raggiungere determinate competenze e valori per essere cittadini di domani e se è vero, come è vero per la teoria dei sistemi, che ogni decisione influenza tutto il contesto, è necessario prestare attenzione a quali modelli organizzativi sono e saranno scelti da ogni Direzione Generale visto che poi essi entreranno, con effetti reali, nelle singole classi delle I.S.A. Per tale motivo la Direzione Generale dovrebbe essere una cabina di regia delle autonomie e non solo modello di realizzazione di rete e di sinergie di rete. Il contesto dove va pensato lo spazio di manovra di una direzione generale si delimita valorizzando e attuando le novità normative del nostro Paese, a tutt'oggi da interpretare, sviluppare e dare piena attuazione.

Mi riferisco alla modifica dell'articolo V della Costituzione, alla riforma del MIUR, all'applicazione in tutti i suoi aspetti della Legge 112.

Tutto ciò ha bisogno di un pensiero forte, di una presa di decisione sul tipo di modello organizzativo se si vogliono dare alle I.S.A. e, nello stesso tempo, alle Direzioni Generali modelli da *colonna destra* anziché di *colonna sinistra*.

Ulteriori considerazioni necessariamente conseguono:

- si sceglierà di avviare "un'organizzazione scientifica" che si basa sulla suddivisione del lavoro "a prova di stupito" (a prova di che???) avendo stabilito *tutto*: tempi, mezzi e persone. Si attuerà un ferreo rapporto gerarchico e l'autonomia sarà sempre più dichiarata, ma poco agita;
- si sceglierà di avviare una "direzione organizzativa" che consiste in un reclutamento di staff basati su caratteristiche tecniche e su specializzazioni. Si costruirà così un sistema gerarchico che effettuerà il coordinamento tra i vari settori e l'efficienza sarà concepita come il frutto di una buona osservanza di regole e di procedure, riducendo in pratica nella direzione generale il conflitto di ruolo tra provveditori, ispettori, dirigenti distaccati, nelle I.S.A. il conflitto tra funzioni di sistema, funzioni obiettivo, staff, R.S.u. e collegio docenti;
- si sceglierà di vivere l'organizzazione come "*uno stato d'animo*" che deriva dallo sviluppo dell'idea di clima e di cultura d'impresa. Va la pena di citare Enzo Spaltro, massimo studioso in Italia dell'organizzazione intesa come tale: "...Essa (*l'organizzazione*) è basata sul raggiungimento di obiettivi immediati, ed ultimi, essendo gli obiettivi di ogni organizzazione da collocare nell'area del benessere. Il profitto, il rendimento, l'efficienza sono tutti sottoprodotti del benessere. Solo chi spera in un proprio maggior e miglior benessere produce dei risultati organizzativi pregevoli. Il benessere è alla base dell'efficienza dell'organizzazione".

Da qui deriva la convinzione sempre più accettata che l'organizzazione sia essenzialmente *uno* stato d'animo perché solo l'emozionalità che lo contraddistingue, sostenitrice di desideri, può indurre il disapprendimento di rappresentazioni mentali vigenti attraverso un processo di cambiamento che ha il coraggio di passare attraverso l'angoscia del vuoto per far posto a nuovi elementi del mondo interno, sostituenti in tutto o in parte quelli andati in crisi, in vista di un obiettivo ancorato ad una motivazione ed elaborazione profonda di *sperimentazione sul sé*.

Questo stato d'animo è per natura dinamico e necessariamente fluido e mutevole. Probabilmente l'unica certezza relativa ci

viene da una necessità di metodo d'agire tipica di un'organizzazione innovativa: la necessità di *essere in rete* con il proprio territorio. L'essenza dell'autonomia sta nel saper partecipare alla vita del contesto di appartenenza, senza restarne soggiogati, ma essendo disposti a dare e ricevere non per acquisizioni di tipo quantitativo, come i finanziamenti, ma di tipo generativo, affinché la condivisione delle esperienze diventi uno sperimentare sul sè *grazie agli altri*. Oggi tutti dichiarano tali intenzioni, ma pochi le praticano.

Ci sono nel nostro Paese delle "belle pratiche" di rete. Ho presente le esperienze di Prato, Rimini, Ravenna, Casoli (CH), di Torino. Vorrei chiudere il presente lavoro citando due reti della mia terra: il Veneto. Non sono le migliori in assoluto, so per certo che sono state e continuano ad essere molto vantaggiose per la scuole che aderiscono e ciò è un buon indicatore di successo.

Rete a livello regionale

In tutta la regione operano reti di scuole che progettano, per uno specifico territorio, in collaborazione con conferenze dei sindaci e A.S.L la politica dell'integrazione dei ragazzi/e diversamente abili. La rete si dota di uno statuto, un direttivo dove sono protagonisti i rappresentanti delle autonomie di quel territorio comprese le associazioni dei disabili e dei loro familiari. Oggi le politiche dell'integrazione, nel Veneto passano attraverso i C.T.I. (Centri territoriali per l'integrazione). La Direzione Generale li finanzia e ogni C. T.I. trova, rispetto ai bisogni del proprio territorio e in sinergia con le altre autonomie, modalità concrete per favorire l'integrazione e il successo formativo dei ragazzi diversamente abili. Non è una grande novità. In Italia esistono decine di centri territoriali per l'integrazione. Certo. La novità veneta è nella scelta strategica della Direzione Generale: il problema della disabilità in tutta la Regione viene trattato in un tavolo dove Capi d'istituto, insegnanti di sostegno e non, Comuni, A.S.L. associazione dei disabili decidono e realizzano, su un preciso territorio, le politiche d'intervento (accordi di programma, patti territoriali, economie di scala ecc.).

Rete a sviluppo territoriale

Il secondo esempio di rete veneta che vorrei illustrare molto velocemente è il C.T.F. Sei anni fa, quando le prime idee ed ipotesi sulle reti di scuole mi venivano alla mente erano decisamente confuse. Cominciai, come sempre accade, a socializzare le mie idee

di rete con qualche amico dirigente.

Un'estate di cinque anni fa invitai i miei amici sull'altopiano di Asiago per discutere, dopo aver mangiato e ben bevuto (il clima è importante e lo dice anche una canzone montanara), le prime idee su un documento che avevo preparato per la nascita di un Centro territoriale di formazione. Vale la pena ricordare e citarli i miei amici in stretto ordine alfabetico.

- Adorno Edoardo preside di un I.T.C. di Bassano del Grappa;
- Lazzaretto Maddalena, Direttrice Didattica;
- Miola Gianna, preside Liceo Classico;
- Montemaggiore Francesco, preside di scuola media;
- Pone Giovanni, preside di ScuolaMedia.

Il gruppo elaborò una strategia, uno statuto e tutto il materiale fu portato in discussione ai colleghi dirigenti del distretto. No mancarono le difficoltà, i sospetti.

Cominciammo a operare, realizzammo un'analisi dei bisogni di formazione del territorio, avviammo significative e innovative metodologie di formazione. Tutte le 33 scuole del territorio fanno parte della rete e Ognuna per entrarci ha impegnato circa 750 e un Un Provveditore illuminato, oggi in

pensi(ne, Giuseppe Vivona, con l'aiuto teorico pratico del preside Franco Venturella che quel tempo dirigeva l'ufficio Autonomia d Provveditorato, volle esportare il modello in tutta la provincia di Vicenza. Oggi i C. T. F. sono una realtà organizzativa in tutta la provincia. Da quattro anni tutti i soldi, o quasi della formazione transitano per i Cinque C.T.F.

Per chi volesse capire tutta la complessa azione del c.t.f rimando alla visione del sito [Http://www.ctf-bassanoeasiago.it](http://www.ctf-bassanoeasiago.it)

Oggi che il mio ruolo professionale esplica come dirigente distaccato presso C.S.A. posso contare su questa rete di CTF efficiente ed efficace .