

## *Dalla contrattazione alla negoziazione*

### **Contrattare e negoziare sono funzioni importanti nelle organizzazioni moderne e quindi anche nella scuola. La società del benessere e i diritti dei bambini.**

In attesa dei nuovi Organi Collegiali esiste ed è operante un luogo dove, sia pure tra mille difficoltà e diverse interpretazioni di ruolo a volte contrastanti e contraddittorie, si sa chi rappresenta chi e che cosa. Sono nate e funzionano a pieno titolo le R.S.U. Vorrei porre la questione in termini culturali e non da mansionario: cosa fa il capo d'istituto e cosa i rappresentanti delle R.S.U. Ragioniamo perciò attorno al concetto di negoziazione definendo il contesto. Le R.S.U. e i dirigenti scolastici contrattano tra loro per poi porre i risultati in un contesto più nobile e complesso: quello della negoziazione. Contrattazione e negoziazione sono due livelli diversi di relazione che rispondono alle modalità di

organizzazione oggi presenti nel mondo del lavoro. In sintesi e semplificando provo a descrivere le organizzazioni del lavoro come si presentano oggi:

- un'organizzazione è composta da una struttura, da sistemi gestionali, da sistemi remunerativi, da ruoli;
- i sistemi gestionali riguardano la pianificazione, l'informazione, la valutazione interna;
- tutto ciò è interpretato dalle persone, con le loro abitudini, l'alta o la bassa motivazione, gli stili di coordinamento e di comando, la comunicazione e i suoi articolati flussi;
- l'organizzazione, interpretata dalle persone, vive di una propria specifica "cultura organizzativa" costituita dalla sua storia, dalle sue esperienze (positive e negative), dai suoi valori (costruiti nel tempo).

### **I PERICOLI DA EVITARE**

I primi due punti caratterizzano la contrattazione ma sono burocratici, freddi e privi di successo senza la negoziazione che caratterizza gli ultimi due.

C'è il pericolo di ingabbiare le relazioni sindacali solo nella contrattazione. È un rischio per sindacalisti ottusi, è una pecca grave

per capi d'istituto che vogliono semplificare ciò che di per se stesso è complesso.

C'è bisogno di formazione a tutti i livelli per non emarginare la conquista, importante sia per i lavoratori sia per l'organizzazione, di avere a disposizione un tavolo negoziale.

Come al solito, nel nostro Paese non è mai prevista una formazione preventiva, ognuno di noi è vittima del nuovo e si deve fare le ossa da solo. È inutile piangerci sopra, prendiamo atto e insieme aiutiamoci ad imparare il mestiere, in questo caso a negoziare. Comincerei con una chiarificazione del "campo". Il termine contrattazione fa riferimento e si basa sui contenuti, mentre la negoziazione ha un'anima specifica legata ai processi e alle relazioni. Nei nostri istituti la contrattazione, anche la più dura sui contenuti (risorse, strutture, finanziamenti) deve evolversi in una cornice che impedisca "la guerra sorda" tra le parti, ma al contrario favorisca la nascita di una ben strutturata e consapevole negoziazione. Offro, tra le tante possibili, una definizione di negoziazione: *"Un processo in cui due o più parti con interessi comuni o in conflitto tra di loro s'incontrano temporaneamente e volontariamente per discutere un obiettivo finale da raggiungere o un raccordo di mutua soddisfazione"*

(Cocuzza 1992). È una definizione "larga" e non impegnativa, ha il pregio di sottolineare la necessità di superare i contenuti per salvaguardare sempre e comunque le dinamiche relazionali tra le parti (*accordo di mutua soddisfazione*). Possedere, da parte delle R.S.U. o del dirigente, una buona capacità contrattuale non pone nessuna delle parti al riparo da pesanti e irrisolvibili conflittualità e rotture. Una buona capacità contrattuale deve avere per sfondo una buona capacità negoziale. A monte del discorso, data la specificità del nostro mondo, occorre condividere tra gli attori della contrattazione/negoziazione alcune idee di sfondo che diventano, nell'organizzazione didattica, diritti inalienabili. Sono i sette diritti degli allievi.

## I SETTE DIRITTI DEGLI ALLIEVI

Un giorno fui chiamato ad intervenire in un convegno d'architetti. Il tema che mi era stato assegnato m'impensieriva: una buona architettura per costruire una buona scuola. Ero sul punto di declinare l'invito. Decisi di tenere la relazione avvertendo gli attenti architetti che non sapevo proprio niente di cemento armato e cose del genere. Potevo parlare di sette diritti dei nostri scolari e dal rispettare tali diritti si doveva partire per costruire nuove scuole. Mi sembra che anche per l'argomento che qui tratto, debbano essere ridefiniti questi sette diritti che diventano lo sfondo imprescindibile per qualsiasi contrattazione e successiva negoziazione. Vediamoli.

Le nostre ragazze/i e le bambine/i hanno diritto:

- alla comunicazione. Nel costruire orari di lavoro dobbiamo garantire ai ragazzi la possibilità di comunicare tra loro, con gli insegnanti e con la propria comunità territoriale;

- alla socializzazione, che avviene più facilmente in luoghi all'aperto. Ne deriva la necessità di strutturare offerte formative attente a favorire concretamente la socializzazione;

- all'autonomia. Diventare "cittadino" è un lungo e difficile cammino, ha bisogno di "relazioni significative" con degli insegnanti che garantiscano sia la continuità sia la discontinuità;

- alla costruzione dei saperi. C'è bisogno di dare continuità e rigore agli apprendimenti, di là degli interessi seppur legittimi degli adulti;

- all'esplorazione. L'aula resta il luogo privilegiato dell'apprendimento senza dimenticare i laboratori, i centri d'interesse, l'ambiente; - al movimento. L'attività motoria è ancora troppo sottovalutata. Necessita di più tempo, più spazio e più risorse;

- alla fantasia. I nostri ragazzi hanno bisogno d'insegnanti creativi che sviluppino la fantasia e il pensiero laterale.

## LA SOCIETÀ DEL BENESSERE E I SUOI ASPETTI

Brevemente e senza approfondirli ho indicato i sette diritti che sono lo sfondo importante per ogni contrattazione e negoziazione dentro la scuola, si tratta di condividere tali sfondi da parte delle due parti che contrattano. Cerco ora di motivare il passaggio dalla contrattazione alla negoziazione. Occorre negoziare per un semplice principio di realtà; oggi la scuola è complessa ed ha una caratteristica nuova: è l'espressione, volenti o nolenti, della società del benessere. Di tale società vorrei indicare gli aspetti principali.

- La sua natura è complessa: c'è la mancanza di punti prevalenti. L'autonomia che oggi la scuola interpreta è necessaria proprio per rispondere a questa caratteristica. In un istituto non c'è più un solo

centro ma più centri dove si pratica potere, si svolgono iniziative, si vive rappresentanza e così via. Quando le R.S.U. negoziano non hanno più un solo centro d'interesse - la difesa dei colleghi - ma devono farsi carico di altri centri. Facciamo degli esempi: dei bisogni formativi dei singoli alunni di quella specifica scuola, di una classe, di un territorio, delle famiglie. Lo stesso vale per il Capo d'Istituto.

- È la società del benessere. Tale benessere va inteso psicologicamente, come mentalità, stato d'animo. Oggi, i soldi sono sì importanti, ma la gente chiede prima di tutto di star bene nel proprio posto di lavoro. La famiglia, consapevole dei rischi di questa società complessa, chiede che si impari stando bene, creando climi cooperativi, dove si vivono atmosfere prive di ansia e di velocità.

- C'è bisogno di gruppabilità. Non è più il tempo di imprese individuali, la realtà è troppo diversificata, le conoscenze sono sterminate. Occorre costruire imprese di gruppo dove diverse preparazioni, diverse professionalità, diversi caratteri convivono e riescono ad effettuare sinergie di intelligenze. I gruppi più efficienti sono quelli eterogenei.

- Non sono sufficienti gli aspetti formali e giuridici. La norma non può prevedere tutta la complessità del reale. Allora nella negoziazione occorre costruire "patti d'onore" fra le parti. Tutto ciò che non è regolato si può fare con la stipulazione di patti tra i protagonisti. Guai a rendere rigidi i mansionari: la realtà, per fortuna, corre più veloce dei mansionari e richiede lo sforzo di trovare mediazioni per offrire in ogni caso i servizi richiesti dall'utenza.

- Il conflitto non è sorgente di malessere. Quando non è personalizzato è sicuramente la necessaria via maestra per trovare le soluzioni più innovative. Occorre rispetto dei ruoli, che ognuno faccia la sua parte, dichiararsi con coerenza il proprio punto di vista senza secondi

fini, che ci sia tensione a realizzare i sette diritti dell'utente sopra riportati e il bisogno/desiderio di tutti gli operatori di vivere il benessere all'interno della loro organizzazione.

- Non ci sono risultati predeterminati. Abbiamo delle ipotesi ma mai certezze. Quando si inizia una contrattazione/negoziazione non si devono avere delle ricette precostituite, delle soluzioni da far ingoiare. Nello zaino del negoziatore ci deve essere una riflessione coerente, una messa a fuoco del proprio punto di vista rispetto ai problemi da porre. Il bello della negoziazione è proprio questo: essa è trattabile, creativa, forni era di nuovi e impensabili soluzioni e scenari.

## NEGOZIAZIONE E INFLUENZAMENTO

La negoziazione ha uno strumento principe: l'influenzamento. Occorre rivalutare tale parola che nel dire quotidiano ha degli aspetti negativi. La democrazia si basa sull'influenzamento e sulle sue caratteristiche. In sintesi influenzare significa:

- convincere e quindi proporre, analizzare la posizione dell'altro, contrapporre idee e suggestioni;

- affermare: definire le proprie aspettative e cercare di capire quelle dell'altro; valutare le posizioni affermando il proprio punto di vista, premiando i punti di convergenza, punendo le cadute di tono di un negoziatore;

- tentare collegamenti: ascoltare, aiutare l'altra parte a mettere tutte le "carte in tavola", empatizzare e quindi creare una relazione emotiva basata sulla stima;

- affascinare: il negoziatore riesce ad influenzare rappresentando futuri terreni comuni, iniziative sinergiche, condivisione di punti di vista;

- allontanarsi: il negoziatore influenza anche disimpegnandosi

per allentare tensioni o atmosfere surriscaldate, raffreddando conflitti;

- usare nuovi linguaggi;

- praticare il lavoro di gruppo;

- avere chiara la distinzione tra bisogni e desideri: sui primi si contratta sui secondi si negozia;

- essere sensibili al collettivo: va sempre salvaguardato il benessere comune;

- avere massima attenzione non solo ai contenuti, ma soprattutto ai processi.

## ESSERE NEGOZIATORI

Il negoziatore, sia il capo d'istituto sia la R.S.U., sono coloro i quali tentano di:

- realizzare interessi e contenuti utili a soddisfare i sette diritti e l'esigenza di lavorare in un'organizzazione benestante;

- inventare rapporti e processi utili alla risoluzione dei problemi. Sanno superare ed interpretare in modo flessibile ed articolato, non semplificano la realtà ma la diversificano secondo le esigenze soggettive dell'organizzazione;

- concordare e contrattare soluzioni. Non si fermano alla norma ma la interpretano come risorsa per la soluzione dei problemi. Sono creativi, rendono un po' più abbondante ciò che è scarso e conflittuale;

- negoziare consenso. Ciò che si decide nelle stanze negoziali va supportato con una sinergica azione d'informazione di condivisione degli accordi.

Il fine di ogni negoziazione, lo scopo di ogni negoziatore, al di là dei problemi da risolvere, è quello di costruire e creare benessere all'interno della organizzazione.

Solo casi c'è la speranza che la contrattazione/negoziazione all'interno degli istituti scolastici autonomi aiuti a passare dalla diversità degli interessi alla comunità della "mission", dall'estraneità all'appartenenza.