

# PROCESSI DECISIONALI E CAPACITÀ MANAGERIALI NELLA PROSPETTIVA DELL'AUTONOMIA SCOLASTICA

per LUCIANO CORRADINI

*Università di Roma*

## *Premessa*

Soltanto negli ultimi anni il discorso pedagogico ha dato spazio alle problematiche organizzative. «Decidere» e «maneggiare» sono termini dissonanti con un tipo di linguaggio che paragonava il rapporto educativo alla coltivazione dei campi e dei giardini, dove ciò ch'è più importante avviene a nostra insaputa.

Secondo Rousseau, grande ispiratore della pedagogia moderna, l'educazione è l'arte di saper perdere tempo, per dar tempo ai processi vitali e mentali di consolidarsi dall'interno. Il decidere evoca invece la necessità di interrompere, di stringere, di tagliare, perchè il ritardo dell'intervento i può procurare danni più o meno grandi o non permettere i vantaggi sperati. Ma un conto è decidere con maturata consapevolezza e con calma su questioni dalle conseguenze non impegnative, un altro conto è decidere in condizioni di urgenza e su questioni dall'esito incerto e dalle conseguenze drammatiche. Decidono i piloti e i parrucchieri, i consigli direttivi dei club della canasta e le équipes di chirurghi, le commissioni di maturità e i collegi dei docenti, i bambini della scuola materna e gli adolescenti dei licei. C'è un modo di affrontare il problema che chiama in causa le riflessioni filosofiche sul libero arbitrio e c'è un modo che fa pensare ai vincoli, alle risorse, alle responsabilità delle istituzioni da cui dipende il soddisfacimento di certi bisogni fondamentali. Nella sua essenza il decidere evoca l'evento da cui ha origine la nostra vita: il taglio del cordone ombelicale che interrompe una sicura e beata dipendenza per dar inizio ad una precaria e sofferta autonomia.

*L'ambivalenza della decisione*

Per certi aspetti si vorrebbe non esser costretti a decidere; per altri aspetti si vede nella decisione la possibilità d'interrompere una serie di eventi negativi o insignificanti e di cambiare in meglio. Il decidere è frutto di necessità razionale, perchè ci sono valori da salvare, processi da attivare, ostacoli da superare. Alle decisioni umane sono però dovuti molti dei guai che caratterizzano la nostra vita attuale, la nostra «modernità»: sicché l'intervento e l'azione son visti talora come più potenzialmente pericolosi del non intervento e dell'astensione.

Il fatto è che anche astenersi provoca certe conseguenze ed è in pratica un modo di decidere. Superata la magica convinzione che tutto dipendesse dalla natura e dagli dei e che all'uomo toccasse poco più che raccogliere i frutti, la natura si è progressivamente ritirata, gli dei sono quasi scomparsi e tutto ciò che accade è in qualche modo riconducibile all'uomo, a ciò che egli produce e a ciò che permette. *L'homo sapiens* si caratterizza sempre più come *homo aber*, dove il *facere* significa modificare, adattare la natura alle proprie esigenze, ma anche ai propri progetti e alle proprie fantasie.

Coloro che si occupano della promozione dei manager mirano a sviluppare in loro non soltanto il pensiero analitico (individuazione delle cause dei processi, esame dei fattori che hanno determinato una certa situazione, analisi delle proprie intenzioni e di quelle dei propri collaboratori, valutazione delle possibilità e delle conseguenze dell'azione), ma anche il pensiero olistico, che è la capacità di veder le cose nel loro complesso, per poter distinguere ciò che è importante da ciò che lo è meno, per concentrare l'attenzione sulle decisioni più forti, che son quelle da cui dipende una catena di eventi favorevoli.

Ecco perchè gli americani dicono che il manager del futuro dovrà essere dotato di una specie di *helicopter overview*, che consenta una visione a 380°, a distanza variabile dal terreno. Certe decisioni non riguardano solo un evento in sè, ma la catena delle sue conseguenze; ogni atto di un certo tipo determina in qualche modo le condizioni che rendono possibile o che qualifacano in un modo o nell'altro tutto il futuro.

Il Marrou nota che il significato pieno e totale di ogni evento potrà essere conosciuto solo al termine della storia perchè solo allora avrà esaurito la carica di trasformazione degli eventi di cui è capace. Certo non possiamo metterci dal punto di vista della fine della storia per prevedere le conseguenze della decisione di oggi, ma si può fare un utile esercizio mentale per decentrarsi dal proprio limitato punto di

osservazione. C'è nel Museo dell'aeronautica di Washington una macchina che consente di vedere il processo di allontanamento e di avvicinamento dal concreto nel giro di poche decine di secondi.

E' una sequenza di immagini prese da un missile che si allontana dalla terra fino a vederla come una palla. Di lassù, dopo che si è contemplata, dantescaemente, «l'aiuola che ci fa tanto feroci», s'inizia la discesa: ciò che era piccolo e quasi invisibile si fa sempre più grande; si prescinde via via da tutto ciò che v'è in cielo e in terra per posare di nuovo l'attenzione sul prato di casa nostra, dove due giovani stanno conversando.

Certo non è facile capire come dalle microscelte di ciascuno di noi possano dipendere i macroeventi che determinano la possibilità che la vita sulla terra si conservi o sparisca: ad esempio, dal semplice gesto di erogare profumo da una bomboletta possa dipendere la dilatazione del buco di ozono dell'atmosfera e da questo l'aumento del calore, lo scioglimento delle calotte polari e la scomparsa della città costiere. Da un singolo atto certo non dipende questa tragica conseguenza, ma da una somma di simili atti ripetuti irresponsabilmente, certamente sì. L'ecologia ci ha abituati a cogliere le interdipendenze dei fenomeni: quell'interdipendenza e quella solidarietà che la tradizione biblico-cristiana ha rappresentato drammaticamente e misteriosamente nel peccato originale di un solo uomo, a condanna di tutti, e nel sacrificio riparatore di un solo uomo, a redenzione di tutti.

I sociologi contemporanei, da Boudon a Offe, da Habermas a Luhmann, mettono in luce gli effetti perversi che nascono, in una società sempre più complessa, da singole scelte in se' ragionevoli, che producono però risultati irrazionali: di qui l'invito a ridurre la complessità dei sistemi, per evitare l'ingovernabilità e il collasso. Bisogna non dimenticare, però, che anche da singoli atti irrazionali possono venire inattesi effetti positivi.

### *Decidere in condizioni d'ignoranza e di incertezza*

In realtà gran parte delle scelte relative alle questioni importanti (inquinamento, energia, pace, sviluppo, democrazia, lotta alla disoccupazione, incentivi alla ricerca e alla produzione...) avvengono in condizioni di ignoranza e di incertezza più o meno grandi degli effetti delle nostre azioni, che risultano perciò sempre più o meno rischiose. Di conseguenza appare arduo esercitare quella che Weber chiamava l'etica della responsabilità, ossia l'assunzione del criterio dei risultati delle

proprie scelte come motivo di giustificazione delle stesse. Se buono è ciò che produce buoni risultati, come si fa a saperlo in anticipo, se l'unica cosa certa è che i risultati saranno difforni dalle previsioni e dalle aspettative?

I guai di oggi, dall'ecologia all'organizzazione della scuola, non sono frutto di malvagi e perfidi interessi, ma di ricerche, di progetti, di dati e di previsioni di esperti.

Basandosi su queste considerazioni e capovolgendo la percezione comune dell'opinione pubblica, David Collingridge, uno studioso dei processi decisionali in condizioni di ignoranza, giunge a sostenere che «la correggibilità di tutte le affermazioni scientifiche significa che la politica dovrebbe essere insensibile a qualsiasi congettura della scienza, altrimenti può incorrere in errori dai costi molto grandi». Questo paradosso non va inteso nel senso della rinuncia alla ricerca scientifica e all'uso delle extrapolazioni previsionali circa gli esiti di determinate azioni: mette semplicemente in guardia da presunte infallibilità e dalla cieca fiducia nella scienza. Non la fiducia si revoca in giudizio, ma la cieca fiducia, quella che induce i decisori a stare tranquilli, nella convinzione che la cose accadano così come gli esperti hanno previsto. Nè il consenso dei politici nè il parere degli esperti possono indurci a bendarci gli occhi e a dormire fra due guanciali.

In conclusione si deve dire che le scelte che riguardano aspetti complessi della realtà implicano certamente errori più o meno gravi: che il problema non è quello di non volerli fare, ma di ridurne la gravità e le conseguenze negative. Il che significa che occorre farsi carico di queste conseguenze, che vanno sottoposte a continue revisioni per correggere il tiro.

### *Effetti perversi e lavoro sapiente*

Poichè non tutto è sperimentabile e correggibile (sappiamo che ci sono vie di non ritorno, sul piano dei consumi e del degrado ambientale, sul piano della difesa delle proprie ragioni...), bisogna imboccare la strada della modifica del nostro stile di vita, ispirandolo a semplicità e a rinunce volontarie, per conservare la possibilità di correggere i nostri errori.

Negli ultimi tre secoli siamo riusciti a liberarci da un mal inteso senso dell'onore, che portava gli offesi a lavare l'onta col sangue di duelli insieme disastrosi e ridicoli. Bisogna liberarsi ora da un mal

inteso senso della sicurezza, da un mal inteso senso della comodità, del consumo, della stessa libertà, perchè le scelte motivate da questi valori, non avvertite delle compatibilità e dei limiti di rottura, ci portano a scelte incompatibili con la vita delle future generazioni: il che significa la catastrofe bellica, ecologica, psicologica. Guardare la «palla» da lontano ci serve dunque per capire con quanta prudenza e delicatezza dobbiamo muoverci con le nostre scelte quotidiane, per non farla esplodere o implodere. Certo le decisioni dei governi, dei parlamenti, dei consigli di amministrazione delle multinazionali incidono sugli equilibri vitali più direttamente e pesantemente di quanto possano fare il consiglio d'istituto di una scuola media o il consiglio direttivo di un istituto di ricerca educativa.

Se si considera però l'influenza che la mentalità e la cultura possono esercitare sulle decisioni di vertice e sul costume, che talora è più impermeabile alle decisioni del potere e... più decisivo di queste decisioni, non sembrerà tempo perso curare la natura, i contenuti, i modi e gli stili delle delibere che influiscono sull'educazione.

Si aggiunga una notazione, che è consueta nei libri che si occupano di management e di vitalità delle imprese. E' capitato talvolta che l'operaio di uno stabilimento periferico scoprisse una disfunzione o concepisse un'idea che, messa a profitto, avrebbe evitato perdite ingenti o aumentato considerevolmente l'efficienza e il profitto di un'azienda.

Come un solo sabotatore riesce a bloccare un sistema complesso, così un solo personaggio vigile, anche se non sempre geniale, può procurare rilevanti vantaggi. Raccogliere un sacchetto di plastica non è scoprire il virus dell'AIDS, ridurre il volume della radio non è scoprire la fusione a freddo. Resta però vero che i cinesi sono riusciti a liberarsi delle mosche con le palette, senza ricorrere agli inquinamenti da DDT, e che il patrimonio di coesione e di fiducia di cui c'è bisogno per innescare grandi cambiamenti collettivi si alimenta anche con i gesti più semplici di una «vigilanza ecologica», che cominci a considerare i rapporti fra gli uomini e fra l'uomo e l'ambiente alla stregua dei beni personali, da curarsi con l'attenzione e con la tenerezza che si dedicano al proprio gatto o al proprio geranio. Tutto ciò non è il frutto di languori letterari portati di peso nell'era tecnologica, ma il frutto di una razionale e ragionevole considerazione delle condizioni che rendono possibile e dotata di senso la vita dell'ecosistema di cui siamo parte. Alla domanda sulla più grossa scoperta che i progettisti di organizzazioni hanno fatto negli ultimi tempi, Federico Butera risponde: «l'esistenza di un lavoro sapiente che va decisamente al di là delle prescrizioni e dell'organizzazione del lavoro formale. Le cose funzionano perchè le

persone, al di là delle regole, le fanno funzionare. Il compito di professionisti come me è quello di scoprire i segreti del funzionamento, capire per progettare, sostituire le vecchie culture con un lavoro di formazione che investa tutti, a cominciare dal top management».

E' di questo «lavoro sapiente» che c'è bisogno a tutti i livelli e in tutti gli ambienti.

### *Stili di management*

E' in questo senso che il «maneggiare» il potere non significa «manipolare» o «manomettere», ma «governare» responsabilmente con l'occhio del *Kubernètes* (dove la parola cibernetica) che significa pilota, conduttore, sulla base di una meta da raggiungere e di una costante considerazione dei risultati raggiunti (*feed back*): Le decisioni da prendersi nell'esercizio di questo potere fanno pensare alla *proairesis* di cui parlava Aristotele, che significa proponimento ma anche conquista, frutto di volontà e di calcolo del rapporto tra mezzi e fini. Nella decisione l'azione è differita nel tempo, ma è posseduta nella mente che l'anticipa e le dà vita. Di fatto nelle organizzazioni complesse le cose sono un po' più complicate e le decisioni non assomigliano all'azione demiurgica di un capo che concepisce un'idea e l'attua. Oltre ai processi di attuazione tecnica occorre infatti pensare all'aspetto psicologico, cognitivo, motivazionale ed emotivo e all'aspetto sociale delle operazioni connesse con la decisione: la quale pertanto non è quasi mai affidata al potere di una sola persona, ma implica quasi sempre il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti che da questa decisione sono in vario modo toccati, sul piano professionale, sul piano politico o sul piano utenziale.

La psicologia sociale vede la decisione come punto di sutura dell'*aspetto operativo* dei processi di gruppo (in quanto implica il progredire e il fare) con l'*aspetto affettivo*, in quanto implica il consenso espresso o tacito dei membri dell'organizzazione e, indirettamente, anche degli utenti.

Sappiamo poi che chi dispone delle *headship* sul piano istituzionale, non sempre è anche *leader* di fatto; e che il leader può essere *autoritario* (con le varianti dell'autocrazia e del paternalismo), *cooperativo* (con la tendenza a condividere e a coinvolgere) *manipolativo* (che deforma e tradisce, dando l'impressione di ascoltare). Ma vi sono anche stili di tipo chiarificatore, orientati alla facilitazione di decisioni consapevoli e partecipate, o di tipo *laissez faire*, che di fatto rinuncia all'esercizio dell'autorità.

Si capisce subito che non solo gli stili personali dei capi influiscono sulla qualità delle decisioni, ma anche la natura dei processi su cui s'interviene, l'urgenza delle cose da decidere, la chiarezza delle idee e la maturazione culturale e politica delle proposte, il grado di conflittualità esistente fra coloro che concorrono più o meno direttamente all'assunzione della decisione e alla sua adozione.

Sono stati interrogati 120 dipendenti d'azienda inglesi, per conoscere un loro giudizio sulle qualità che deve possedere un manager per essere all'altezza dei suoi compiti. Su 24 items proposti il primo è la capacità di prendere decisioni: solo al 23° posto viene la familiarità con i numeri e addirittura all'ultimo posto la capacità di pensiero astratto. Anche se si tratta di anglosassoni, per definizione pragmatici, stupisce un poco questa concezione della decisione, che sembra concedere molto all'improvvisazione. Secondo i ricercatori che hanno raccolto questi dati le cose non stanno in questo modo. Il fatto è che la presa di decisione è un atto vitale, che suppone altre capacità, ma non si riduce a queste. Decidendo si può sbagliare qualche colpo, ma rinviando le decisioni si perdono le occasioni e si è buttati fuori dal mercato. Interessante è anche la ricerca per sapere da che cosa dipendano le decisioni di funzionari di pubbliche amministrazioni.

Al primo punto troviamo gli interessi e i bisogni dello stesso funzionario, al secondo la conformità agli standard dei superiori, al terzo l'accettabilità della decisione da parte dei destinatari, al quarto la ragionevolezza verso il contesto, al quinto la possibilità di una ritirata strategica in caso di insuccesso.

Nel conflitto fra impersonalità procedurale garantita dall'alto e intrinseca capacità di un provvedimento di risolvere un problema e di rendere un servizio, è la prima ipotesi quella che tende a prevalere: la seconda si prende in considerazione per evitare proteste e contestazioni.

### *Decisioni collettive*

La decisione è una specie di collo d'imbuto in cui si affollano considerazioni, ipotesi, timori, resistenze e speranze: qualcuno la sostiene come condizione di vita, altri vi resiste come se fosse la morte: ci sono i perfezionisti per i quali nulla è mai abbastanza ponderato e i decisionisti per i quali l'importante è agire. E capita che uno sia decisionista per le cose che gli interessano e perfezionista per le cose che interessano altri. Talora si dedicano ore a questioni marginali e minuti a questioni di fondo, per la curiosa lotta dei nervi che s'innesca

in molte sedi deliberative, dove più che alle cose da fare o da non fare si bada ai poteri da bilanciare, ai favori o agli sgarbi da restituire, all'interesse o al prestigio da difendere.

Di fatto non esiste la «soluzione corretta» per ogni dilemma della vita reale ed è impossibile esaminare accuratamente tutti i fattori che hanno una qualche rilevanza: sicchè bisogna decidere che cosa è veramente importante, e cioè i fattori più critici e più strategici, lasciando da parte gli altri. L'analisi degli esperti ha dimostrato che se anche si volesse considerare un centinaio di variabili, di fatto sono due o tre quelle che in ultima analisi incidono veramente sulla scelta e sulle conseguenze.

Il problema non è se semplificare o meno le congerie delle variabili che si presentano, ma è farlo in modo consapevole, o con la sicura intuizione di chi sa «guidare», o con l'ansia (o con le preoccupazioni strumentali) di chi ad ogni freno per verificare la pressione delle gomme, dell'olio, la tenuta dei freni... e perfino la possibilità che dietro l'angolo ci sia un gatto nero intenzionato ad attraversare la strada.

Non si vuole affermare che il prender tempo e la circospezione siano in sè qualità negative per un decisore: possono essere più o meno necessarie in rapporto alla destinazione, alla qualità della strada, del mezzo di cui si dispone e all'urgenza. Il tutto è sempre questione di ponderazione e, in ultima analisi, di scelta. Prudenza però è virtù del fare con discernimento in rapporto ad un fine da raggiungere: non pretesto per non fare, e per non esercitare la responsabilità di scegliere e di rischiare.

Chi vuol tutte le garanzie prima di sposarsi, passa la vita da celibe: chi non ne chiede alcuna, rischia di doversi separare alla prima difficoltà.

Quello che chiamiamo *management* non si riduce però al momento deliberativo, ma si fa carico del conseguente processo attuativo, che consiste nel decidere cosa fare e nel far sí che la decisione sia eseguita.

Nel caso della coppia non basta *scegliere* di sposarsi: bisogna *gestire* il matrimonio e la famiglia che ne deriva e *dirimere i conflitti* che ne nascono. Nel caso di un'organizzazione complessa, i tre momenti sono distinti come i classici poteri legislativo, esecutivo e giudiziario.

Il che costituisce una garanzia contro la tirannide, ma determina spesso scollamenti, distonie, vuoti di potere, scavalcamenti che rendono assai male governate le aziende pubbliche, a comunicare dallo stato. Le imprese cercano di correre ai ripari col rafforzare un *management* che partecipi della decisione e un consiglio d'amministrazione che possa



scegliere, pagare ed eventualmente licenziare manager di propria fiducia. Gli Enti pubblici non possono seguire fino in fondo questa logica, ma devono raccordare meglio fra loro i poteri, non sulla base di astratte distinzioni araldiche, ma sulla base della verifica sperimentale del funzionamento della macchina che sono tenuti a far camminare e a condurre a mete determinate, socialmente utili.

### *Decisione e contrattazione*

Quando vi sia una molteplicità di soggetti che tendono a contendersi il potere decisionale, la decisione assume il carattere di un complesso gioco di contrattazione, in cui si utilizzano diversi modelli decisionali, in funzione di due fattori chiave, che sono l'*incertezza* e il *conflitto di interessi*.

Non sempre il conflitto s'incanala nell'alveo della contrattazione: questa suppone infatti un minimo di lealtà reciproca delle parti e di senso di appartenenza ad una comunità. Quando la lealtà è bassa e il conflitto di interessi elevato, i più deboli si estraniano o abbandonano il campo (o «danno le dimissioni»); se la lealtà è bassa e il conflitto di interessi non è molto elevato, i più deboli tendono a risparmiarsi e ad agire in modo opportunistico; se la lealtà è alta quanto è alto il conflitto, al posto della contrattazione si tenderà alla sovversione.

Di fatto però i modelli sovversivi si sono rivelati molto costosi in termini di distruzione delle possibilità relazionali e operative. Sicché sia sul piano sindacale sia sul piano politico si tende, da una parte e dall'altra, a non esasperare i toni, in alcuni casi perchè prevale il senso di lealtà e di responsabilità (si pensi alla situazione polacca e alla «rivoluzione de si autolimita») in altri casi perchè la lealtà è bassa e il singolo preferisce non giocare in operazioni impegnative e rischiose.

Ci sono due modi di vedere la contrattazione: c'è chi si limita a vederla come un tiro alla fune in vista di reciproche concessioni, di vittoria della propria parte e di umiliazione della controparte, e c'è chi la vede come un metodo per cercare la soluzione a problemi comuni.

In questo secondo caso la contrattazione implica la ricerca di soluzioni, l'analisi del sistema condotta in comune, l'analisi degli interessi che i singoli di una parte e dell'altra perseguono, visti sullo sfondo del «bene comune». Contrattare allora, in sede sindacale, come in sede politica, aziendale, scolastica, significa elaborare decisioni comuni su temi d'interesse comune e il più possibile razionalmente.

Certo non tutto è contrattabile: la dignità, la verità, i diritti e i doveri fondamentali, i ruoli assegnati per legge alle parti non sono materia di contrattazione. Ma c'è modo e modo di difendere le prerogative o di contestarle.

C'è il modo difensivo-aggressivo di chi brandisce valori norme e ruoli come clave da usarsi per denunciare, minacciare, difendersi, fare processi alle intenzioni: e c'è il modo propositivo-comunicativo di chi utilizza valori norme e ruoli come segnali indicatori, talora come vincoli di un cammino che si vuole il più possibile spedito, interessante per tutti, ben orientato e condiviso. I due modi non sono fra loro separati e alternativi: accade che si entri in un organismo democratico e si avvii una contrattazione sulla base di ispirazioni relative al secondo modo e ci trovi poi a vivere nello spirito del primo. Questa regressione e questa caduta sono talora prezzi inevitabili da pagare, perchè le malattie dei sistemi relazionali non guariscono facilmente e perchè non sempre è possibile usare il busturi o autoescludersi dal gioco.

Mentre tutti son pronti a lodare il rispetto delle norme e delle persone, la chiarezza delle idee, la solidarietà della parti, la rapidità di decisione e la prontezza di riflessi di un sistema decisionale sano, non tutti son disponibili ad accettare e a cercar di curare un sistema decisionale che trasmetta impulsi affannosi e discontinui all'organismo di cui e al servizio. Eppure questa è la condizione di molti enti pubblici, a cominciare dagli organi dello Stato.

La resistenza è un problema di convinzioni, di soglie, di disponibilità a pagare dei prezzi, di fiducia nella possibilità di uscire dal tunnel, di valutazione dello stato di gravità della malattia. Sulla base degli stessi motivi di fiducia o di disperazione, di umiltà o di superbia si può decidere di restare o di andarsene. Anche in questo caso la decisione non è il frutto di un sapere scientifico o di un ragionamento incontrovertibile, ma di un complesso stato di animo, in cui ideali e sentimenti si mescolano con interessi e risentimenti, volontà di affermazione e di rivincita con impegno di servizio e di realizzazione anche attraverso vie lunghe e tortuose, impulsi aggressivi e di fuga con calcoli e ragioni di lungo respiro. Alla fine sono i motivi di fedeltà alla propria storia e alla propria «immagine» quelli che prevalgono nella scelta della continuità e del cambiamento: è una specie di presentimento che la conquista di qualcosa di importante valga il sacrificio di qualche altra cosa importante. In fondo decidere è funzione che riguarda sia l'individuo col suo mondo e le sue ragioni, sia la collettività, con le mediazioni richieste da una convivenza necessaria sul piano funzionale non meno che sul piano morale.

*Decisioni regolative e decisioni operative. Deleghe e contratti*

Decidendo l'individuo in certo senso sagoma se stesso, definisce la sua storia e la sua identità: ma concorre anche a definire la storia e l'identità di un gruppo o di un'istituzione e in qualche modo anche degli utenti cui si rivolge e, più in generale, del paese in cui vive e dell'umanità di cui è partecipe.

Non sempre il possibile è anche fattibile, non sempre il fattibile è anche opportuno, o degno di essere fatto. Ma non si può dimenticare che oltre ai «dati» ci sono i «dovuti» e che le risorse vanno fatte fruttare, in tempi ravvicinati.

Ci sono decisioni regolative e ordinamentali, che tendono a dare coerenza ed efficacia al sistema, e decisioni spettacolari che riguardano il singolo episodio o ciò in un momento transitorio è al centro dell'interesse.

Di fatto però anche le *decisioni regolative* risentono del contesto in cui nascono e talora sono un ostacolo anziché un aiuto a decidere bene. Ogni organismo vive la tensione tra spinta alle *riforme ordinamentali* e procedurali (nel caso dello stato si parla di riforme istituzionali) e spinta ad assumere *decisioni relative a contenuti e obiettivi determinati*.

Questa tensione s'inserisce nello stesso processo decisionale ordinario, che rinvia talora la discussione del caso concreto per puntare a definire regole di comportamento generali, perchè disturba procedere col metodo del caso per caso e dovere di volta in volta ricostruire un tessuto di criteri di riferimento per l'azione.

D'altra parte è anche vero che le norme regolamentari sono spesso inapplicate o si rivelano scarsamente applicabili, sicchè si vien formando una *costituzione materiale*, come dicono i giuristi, accanto alla costituzione formale.

Oltre alle decisioni di tipo «legislativo», ci son le decisioni di tipo amministrativo o gestionale, che si operano all'interno delle norme o, talora, anche fuori (non necessariamente contro) di esse.

Qui sorge il problema della legittimità, della discrezionalità, delle deleghe e dei controlli: tutte cose tanto invocate quanto difficili da stabilire in concreto, anche perchè, in rapporto alle situazioni e agli umori, qualcuno potrà sempre ritenere un abuso ciò che per altri è legittimo, e perchè raramente chi detiene il potere formale ha anche il tempo, la capacità, la voglia di esercitarlo in ogni circostanza, lasciando in tal modo dei vuoti che altri tende ad occupare in modo permanente.

Chi deve decidere sull'assetto dei poteri? Nelle aziende è il consiglio di amministrazione, naturalmente nell'ambito delle leggi; negli enti di diritto pubblico come gli IRRSAE (istituti regionali di ricerca, sperimentazione, aggiornamento educativo) sono la legge specifica, lo statuto e il regolamento che stabiliscono funzioni, ruoli e poteri. Senonchè questo disegno è quasi sempre generico e non risolve ogni incertezza e ogni conflitto: tocca quindi al Consiglio Direttivo colmare questi vuoti. E' chiaro però che un organo decide con grande difficoltà di questioni relative agli assetti di potere, che implicino in pratica una riduzione del proprio potere: sicchè talora si preferisce lasciare irrisolte certe questioni e ridurre la forza e la tempestività dell'azione di un'istituzione, piuttosto che stabilire deleghe chiare e responsabilizzanti, entro margini definiti.

Capita che le scuole invochino maggiore autonomia decisionale e che gli IRRSAE, che di tale maggiore autonomia dispongono, siano impacciati nell'esercitarla, per la difficoltà di fissare obiettivi specifici e condivisi, procedure, deleghe e controlli adeguati. Se un organo collegiale vuol controllare tutto, finisce per controllare niente e per paralizzare l'azione che dice di voler promuovere. Se vuol decidere tutto, finisce per decidere la semina quando sarebbe l'ora del raccolto.

### *Democrazia ed efficienza*

Non sono in questione i sacri valori della democrazia e della collegialità, ma i più profani ma non meno indispensabili valori della efficacia e della tempestività dell'azione.

Chi, ragionando dei massimi sistemi, veda un conflitto insanabile fra i due tipi di valori, è portato a scegliere fra una democrazia inefficiente e una tecnocrazia incontrollata.

Chi ritenga invece che i due tipi di valori non vadano pensati come alternativi, ma come integrativi, dovrà cercare di rendere la democrazia più efficiente e il management più partecipato. Accetterà insomma, entro certi limiti, di rallentare la macchina produttiva di beni e servizi per non perdere il contatto con l'elaborazione culturale e con il controllo sociale, ma cercherà insieme di qualificare e accelerare i processi di decisione e di controllo, concentrandoli sui momenti veramente strategici e rafforzando in pari tempo l'esecutivo.

Questo ragionevole schema astratto dev'essere però messo a punto sul campo, nei diversi organismi pubblici e privati che producono qualche

bene o servizio. E' ovvio dire che questi sono diversi per natura, per scopo, per cultura. Il problema non è quello di ridurli tutti ai medesimi schemi organizzativi, ma quello di consentire a ciascuno un mix ottimale di valori personali e sociali, espressivi e produttivi, per attuare sempre più, in ogni organizzazione, l'ideale del «buon governo», di cui parlano i politologi, nel rispetto e nella valorizzazione della «buona famiglia interna» ad ognuno di cui parlano gli psicologi: buona famiglia che è già garanzia di serenità personale e di produttività istituzionale.

*L'azienda* non è un archetipo metastorico da scimmiettare, ma è un'organizzazione storica soggetta negli ultimi decenni a tanti mutamenti e a tanti studi, che può esser considerata, dalle istituzioni pubbliche, come una sorta di laboratorio sperimentale e di magazzino di idee da mettere alla prova.

### *La scuola come servizio e il modello aziendale*

Ciò che rende interessante per la scuola il modello aziendale è il fatto che la scuola stessa comincia ad essere considerata come un servizio sociale alla persona, che si giustifica non tanto per le sue intenzioni e per i suoi principi, quanto per la capacità di trasmettere competenze apprezzate dai fruitori, dalle loro famiglie, dal mondo del lavoro e dalla società nel suo complesso. E'nello stesso senso che i magistrati presentano la loro istituzione, in passato sovranamente indifferente, come servizio-giustizia.

L'idea di *mercato* in questa prospettiva, cessa di apparire espressione di turpe commercio per significare il luogo in cui avviene uno scambio ritenuto equo dalle parti: nel caso della scuola risorse pubbliche e professionalità personali, in risposta ad un diritto e a un bisogno e in cambio di impegno e di studio, per sviluppare competenze sul piano umano, civile e professionale.

L'obbligo e il diritto si misurano con gli effetti che dovrebbero produrre, ossia con i risultati. I risultati interessano, in linea di principio, alla collettività, allo Stato, ai datori di lavoro, ai professionisti della scuola, agli studenti e alle loro famiglie.

Il prodotto del lavoro scolastico, materializzato in un diploma avente valore legale per l'accesso a certe professioni, è stato inteso in tempi diversi come segno del dovere compiuto dai giovani nei riguardi dello Stato e della famiglia, e come segno della produttività della scuola e della professionalità dei docenti. L'inflazionarsi dei titoli di studio e la

disoccupazione intellettuale rendono però il lavoro scolastico non egualmente significativo e motivante per tutti i soggetti interessati.

Difficile da misurare, la *produttività* non sembra appassionare i professionisti della scuola, cui nessuno toglie il posto e il non esaltante stipendio, e a cui nessuno offre prospettive di carriera in funzione del lavoro svolto; e gli stessi studenti mostrano difficoltà di concentrazione su temi e su obiettivi che appaiono lontani dai loro interessi e dalle loro prospettive professionali.

C'è da chiedersi pertanto se possa dare i risultati sperati quel tanto di aziendalizzazione della scuola che il progetto di autonomia presentato dal Ministro della P.I. al Parlamento italiano intenzionalmente persegue.

Il dirigente scolastico-manager, divenuto un *tópos* del gergo pedagogico degli ultimi anni, deve confrontarsi con le ben diverse condizioni operative dei manager aziendali.

### *Manager aziendale e manager istituzionale*

Una ricerca condotta a raggio mondiale dalla Columbia University su un campione di capi aziendali di 20 paesi, sulla base dell'assioma per cui il capitale più prezioso di un'azienda è la gente che vi lavora, suggerisce questi punti per i manager del futuro: definire una strategia per attirare persone ad alto potenziale professionale; investire nella formazione e nello sviluppo; adottare un sistema di remunerazione coerente; seguire i dirigenti giovani più promettenti; offrire loro una «corsia preferenziale» in azienda; analizzare i risultati delle loro prestazioni; adottare una matrice sui punti di forza e di debolezza degli organici, pianificare le successioni; collegare il tutto alle strategie generali dell'impresa.

Pressochè nessuna di queste leve è nelle mani di un preside nei riguardi del personale docente e non docente della scuola.

Massimo Severo Giannini ricorda che l'Italia non ha una legge amministrativa degna di questo nome e che la «macchina» è fatta per governare il personale, non i processi in cui si sostanzia la natura dei servizi. Governare il personale non significa però fare il management nel senso indicato, allo scopo di massimizzare i risultati garantendo la qualità dei servizi, ma bandire i concorsi, fare le nomine, garantire i passaggi, decretare le pensioni. E solo negli ultimi anni che Governi e sindacati cercano faticosamente d'introdurre meccanismi di flessibilità e d'incentivazione nelle politiche del personale.

Per quanto riguarda l'istruzione, la stessa crescente rarità degli studenti e la contrazione dei posti può introdurre elementi di concorrenzialità tra scuole, che sempre più si debbano guadagnare il prestigio di cui in parte ancora godono.

In questo quadro la variabile utenti cessa d'essere un dato fisso, privo d'influenza sull'impostazione e sull'erogazione del servizio, per aumentare il suo potere contrattuale, consapevole che la scuola non può reggersi ormai più sulla sola legittimazione dell'alto, perchè comincia ad aver bisogno di legittimazione dal basso.

Maggior capacità di indirizzo, d'impulso e di controllo dal centro e maggior capacità di prendere decisioni nelle singole unità scolastiche, possono non rappresentare in questo conteso un salto nel buio, ma un gesto di vitalità, una scelta capace di dare senso e spazio ad una molteplicità di altre scelte, non anarchiche ma funzionali.

L'unico punto che nell'elenco dei suggerimenti per il manager del futuro va bene anche per i ministri dell'istruzione e per i dirigenti scolastici è quello che riguarda la dimensione etica, su cui insistono i ricercatori della Colombia University.

Solo un manager irreprensibile e corretto è in grado di motivare gli uomini e di acquisire credibilità e autorevolezza all'interno e all'esterno dell'azienda. Anche l'impresa finalizzata al guadagno sa che ci sono aspetti non monetizzabili nella vita professionale. Sono aspetti relativi al prestigio, all'immagine, al successo, ma anche alla correttezza e all'onestà. Senza un certo margine di disinteresse non si è credibili neppure là dove l'interesse economico è la ragione dell'impresa.

Chissà se la stessa regola vale anche per l'industria della droga e dei sequestri, che, con le sue articolazioni, ha un fatturato annuo di 45.000 miliardi di lire, più del bilancio della Pubblica Istruzione. Se così fosse, ci sarebbe da augurarsi che in questo caso i manager di Cosa Nostra non fossero virtuosi e irreprensibili, ma corrotti e corruttori. Con la discordia, ricorda Tacito, anche le cose più grandi vanno in rovina. Se la corruzione di ciò che è ottimo è pessima, è vero anche il contrario, che la corruzione di ciò che è pessimo è ottima. Ma questo è un altro discorso.

**Indirizzo dell'autore:** Luciano Corradini, Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Via Castro Pretorio, 20, 00185 Roma.

Ricevuto: 10.I.1991.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (1986) *La decisione. Razionalità collettiva e strategica nell'amministrazione e nelle organizzazioni* (Milano, Angeli).
- ADAIR, J. (1988) *L'assunzione delle decisioni direzionali* (Milano, Angeli).
- ALBERTARIO, C.; CHEMASI, A. (1989) *L'organizzazione nelle aziende di servizi* (Roma, Buffetti).
- BUTERA, F. (1988) *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni* (Milano, Angeli).
- COLLINGRIDGE, D.; REEVE, C. (1986) *Science speaks to power* (London, Pinter).
- CORRADINI, L. (1989) *Vivere senza guerra. La pace nella ricerca universitaria* (Milano, Guerini e Associati).
- DALLE FRATTE, G. (1988) *La decisione in pedagogia* (Roma, Armando).
- GHERARDI, S. (1985) *Sociologia delle decisioni organizzative* (Bologna, Il Mulino).
- NACAMULLI, R.D.C.; COSTA, G.; MANZOLINI, L. *La razionalità contrattata* (Bologna, Il Mulino).
- NICOLETTI, B. (1988) *Gestione della qualità* (Milano, Angeli).
- ROMEI, P. (1985) *La dinamica dell'organizzazione* (Milano, Angeli).
- SACCONI, L. (a cura di) (1986) *La decisione* (Milano, Angeli).
- SCIVOLETTO, A. (1987) *Organizzazione*, in De Marchi, F.; Ellena, A.; Cattarinussi, B. (a cura di) *Nuovo dizionario di sociologia* (Milano, Paoline).
- SIMON, A. H. (1982) *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali* (Milano, Angeli).
- VOLPI, C. (1982) *La pedagogia come sapere progettuale* (Roma, Bulzoni).

## SUMMARY: DECISIONAL PROCESSES AND MANAGERIAL ABILITY, IN PROSPECT OF THE SCHOLASTIC AUTONOMY.

The article may be considered a general reflexion on the problems concerning the decisional processes and the skills required to the decision makers to achieve the goals which they set themselves. After some remarks on the psychological dynamism of decision, on the responsibility, on the perverse effects, on the conditions of uncertainty and of ignorance in which you must often decide, in a society richer and richer of undersystems and interdependences, this work examines the decisional problems in state schools with particular respect to the relationship between constitutive rules, democratic approval and efficacy/efficiency of management.

These problems are going to interest the world of the school nearer and nearer, since the schools began to claim the administrative and financial autonomy, in prospect of the improvement of the quality of the service.

Examining these problems, the Author makes use of his experience acquired in a public institute which is provided with autonomy, IRRSAE (Institute of research, experimentation, and in service training) of Lombardia, of which he was the president for 11 years.

KEY WORDS: Decisional process. Managerial ability. Scholastic autonomy.



## SUMARIO: PROCESO DECISIONAL Y CAPACIDAD DE GESTIÓN EN LA PROSPECTIVA DE LA AUTONOMÍA ACADÉMICA.

Este artículo es una reflexión general sobre los problemas concernientes al proceso decisional y a las habilidades y destrezas que se requieren para asegurar el éxito en la toma de decisiones. Tras unas puntualizaciones acerca del dinamismo psicológico de la decisión, la responsabilidad, y los efectos perversos en la toma de decisiones, el autor se dedica al análisis de las condiciones de incertidumbre e ignorancia que frecuentemente enmarcan las situaciones en las que se encuentra el decidor —provocadas como consecuencia de una sociedad cada vez más rica en interdependencias—. El autor, a continuación, examina con mayor detenimiento la problemática decisional para el caso de las escuelas estatales y con respecto, sobre todo, a las interrelaciones entre reglas constitutivas, eficacia/ineficacia de la gestión y consentimiento o aprobación democrática.

Este conjunto de problemas ha venido creciendo en interés para la escuela, ya que éstas han comenzado a reclamar autonomía administrativa y financiera buscando con ello mejorar la calidad de los servicios que prestan. Para el examen de estas cuestiones, el autor hace uso de su larga experiencia como presidente —durante once años— del Instituto de Investigación, Experimentación y Actualización Educativa (IRRSAE), de Lombardia.