

IL MANAGEMENT SCOLASTICO: un approccio psicosociale per dirigere la scuola  
(Guido Contessa - ARIPS - 1979)\*

## 1. Teorie psicosociali dell'organizzazione

La storia della psicosociologia dell'organizzazione viene di solito, impropriamente, fatta nascere dal famoso esperimento condotto presso la Hawthorne da un gruppo di ricercatori di Harvard composto da Mayo, Roethlisberger, Dickson e altri negli anni dal 1928 al 1935.

Consideriamo impropria questa datazione perchè essa esclude tutti i contributi di Freud, Weber e Marx. Tutta la costruzione di Freud sull'importanza dell'inconscio nel comportamento umano; gli spunti sui bisogni del Marx di Grundrisse; la tipologia weberiana degli individui come agenti sociali; costituiscono solo alcune fra le importanti anticipazioni delle scoperte empiriche del gruppo di Hawthorne.

In sostanza questo gruppo ha scoperto e dimostrato la esistenza di bisogni psicologici espressi in modelli informali di comportamento dagli uomini al lavoro, e la forte influenza di questi bisogni sulla produttività.

In un mondo organizzativo-produttivo basato sulla concezione dell'homo oeconomicus di ascendenza liberale e sulle teorie del management scientifico di Taylor, il gruppo di Hawthorne scopre l'importanza dei bisogni di "relazioni umane" dell'uomo al lavoro.

La scoperta dell'uomo sociale, all'interno delle organizzazioni, ha dato vita a decenni di tentativi noti col nome di "human relations": gite e cene aziendali, premi e incentivi di status, attività dopolavoristiche. I dirigenti sono stati sensibilizzati a prestare cure particolari ai rapporti interpersonali. I limiti di questa impostazione furono evidenziati in seguito alla teoria della motivazione di A.H. Maslow apparsa nel 1954.

Secondo questo autore i bisogni dell'uomo si presentano alla sua consapevolezza secondo una sequenza gerarchica: da quelli filosofici a quelli di sicurezza a quelli sociali (e fin qui erano arrivati sia Taylor che Mayo); dai bisogni sociali però l'uomo passa ai bisogni di stima di sé e da questi al bisogno di autorealizzazione. All'uomo sociale si sostituisce così l'uomo che si auto-realizza. Autori che si ispirano a Maslow propongono di fare ogni sforzo per orientare l'organizzazione in modo da consentire ai lavoratori di realizzare sempre di più i propri obiettivi.

Pur con sfumature diverse D. Mc Gregor, R. Likert e Ch. Argyris hanno portato notevoli contributi alle scienze dell'organizzazione. In particolare essi hanno sottolineato:

- 1) ogni organizzazione formale deve sempre cercare di equilibrare le esigenze di efficienza con quelle di soddisfazione dei lavoratori

\* Dispensa distribuita nei Corsi per Managers scolastici/ copyright Arips  
(Arips - V.le Brescia 6 - 25080 - Molinetto di Mazzano - Brescia)

- 2) il management deve tener conto della complessità delle motivazioni dei lavoratori; incoraggiarli ad assumersi responsabilità e partecipare alle decisioni; scoprire i bisogni superiori che esistono nei lavoratori, anche se repressi
- 3) il comportamento umano è raramente una risposta diretta alla realtà obiettiva, ma è piuttosto una risposta alla percezione individuale di quella realtà.

Altri autori hanno raffinato questi assunti accentuando la concezione dell'organizzazione e dell'uomo come "sistemi complessi".

Secondo E. Schein i manager devono essere preparati ad "accettare una varietà di rapporti interpersonali, di modelli d'autorità e di contratti psicologici". Per questo autore l'organizzazione è collegata ad un ambiente da "un processo di importazione, conversione ed esportazione", per cui la sua salute è data dalla capacità "di sopravvivere, adattarsi e crescere".

W. Bennis identifica la salute dell'organizzazione nello spirito di ricerca e nell'atteggiamento scientifico, cioè, in sostanza, nella permanente consapevolezza dei bisogni dei lavoratori e dei bisogni propri.

La psicosociologia dell'organizzazione arriva dunque alla soglia degli anni Settanta basandosi su concezioni come "uomo-sistema", "uomo-ricercatore" e "uomo-agente di cambiamento".

Fra gli anni '50 e '70 non possiamo non ricordare altri contributi che ancora offrono interessanti spunti agli studi organizzativi.

La teoria di Blake e Mouton sugli stili di direzione basati simultaneamente sulla produzione e sulle persone; la teoria di Bales e Slater sulla differenziazione della leadership (funzionale e socioemotiva); la teoria della organizzazione flessibile di Lawrence e Lorsch; le teorie dei sistemi e dello sviluppo organizzativo; le teorie sociotecniche; la teoria comunicazionale della scuola di Palo Alto: sono solo alcune fra le più note costruzioni nel campo della psicosociologia dell'organizzazione.

La matrice geografica e culturale di questi approcci è quasi sempre il mondo statunitense, e ciò spiega il loro principale limite.

Tutte queste teorie sono nate all'interno di una cultura fortemente unitaria ed integrata quale quella statunitense, perciò hanno il limite di fondo di collocare il conflitto in una funzione solo patologica e perturbante. Questi autori partono dal presupposto che i conflitti fra individuo ed organizzazione siano incidenti dovuti ad immaturità, ingenuità, incapacità; e che essi siano componibili migliorando l'organizzazione e preparando meglio il management.

In Europa, sia per l'esperienza storica che per una certa tradizione filosofica, il conflitto è molto più spesso considerato fisiologico ed ineliminabile.

Semplificando, possiamo definire quale paradigma quello che Marx e Freud hanno sottolineato, il primo a livello politico-economico ed il secondo a livello intrapsichico, la ineliminabilità del conflitto la cui radice è storica (Marx) o metapsichica (Freud).

Una lettura delle organizzazioni europee non può prescindere dalla esistenza di conflittualità a livello di interessi, di valori e di pulsioni.

Di importanza per un'impostazione conflittuale risulta per esempio il contributo della scuola francese, di cui fanno parte L. Enriquez, M. Pagès, G. Lapassade. Enriquez in particolare tende a conciliare la teoria generale dei sistemi col modello freudiano della teoria degli istinti conflittuali.

Questo autore asserisce che tutti i sistemi organizzati tendono alla conservazione ed alla stabilità; ma questa tendenza, se è totale, porta alla degradazione (secondo la legge dell'entropia). Le organizzazioni quindi per sopravvivere devono "riprodursi" cioè cambiare in continuazione. Questa è la ragione per cui le organizzazioni tendono da una parte alla stabilità, e dall'altra sono aperte al cambiamento. Ancora Enriquez asserisce che "la base del cambiamento è il conflitto strutturale permanente". Ecco come il conflitto è da considerare cruciale per la vita dell'organizzazione (cioè fisiologico) e non per la sua malattia (cioè patologico).

Le conclusioni del discorso di questo autore sono utilissime per una definizione del ruolo direttivo: ".. non si può avere cambiamento che nei sistemi organizzati che lottano per la loro stabilità. Il cambiamento continuo abolirebbe tutte le strutture e non sarebbe creatore". Anticipiamo qui una considerazione.

Se un'organizzazione vive solo cambiando, e se il cambiamento può esistere solo in presenza di una lotta per la stabilità, allora possiamo dedurne che :

- 1) un'organizzazione che non cambia è destinata a morire;
- 2) un'organizzazione che cambia in permanenza è già morta;
- 3) un'organizzazione che vuole vivere deve possedere organi di mantenimento e di consolidamento.

Un altro contributo importante per la psicologia delle organizzazioni è quello offerto dalla socioanalisi di E. Jacques, e sviluppato tuttora dalla scuola inglese del Tavistock Institute..

La socioanalisi non è altro che la psicoanalisi applicata alle organizzazioni ed ai sistemi sociali.

Il primo concetto offerto da Jacques, ripreso dalla teoria di M. Klein, è quello secondo cui le organizzazioni funzionano per gli individui "come meccanismi di difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva".

Semplificando, possiamo definire ansia persecutoria quella che deriva dalla percezione dell'individuo di essere in presenza di oggetti cattivi; mentre l'ansia depressiva deriva dalla percezione di una mancanza o della perdita di oggetti buoni. Le paure primarie, che accompagnano l'esistenza di ogni uomo di essere attaccato o abbandonato, vengono distribuite allo interno dell'organizzazione dall'individuo, nei modi meno costosi per se stesso.

Ogni organizzazione è dunque un insieme di ruoli organizzativi e di ruoli psicologici. Ogni ruolo è composto di due parti: una prescrittiva ed una discrezionale. La parte prescrittiva è meno ansiogena perchè consente all'individuo le sue difese attraverso processi prevedibili di distribuzione fra oggetti buoni ed oggetti cattivi. La parte discrezionale è più ansiogena, perchè porta i soggetti a decidere di volta in volta, mettendoli costantemente di fronte a vissuti persecutori o depressivi.

Questa ansietà è tanto maggiore quanto maggiore è la distanza fra decisione e verifica.

Sulla definizione di lavoro e dei processi di lavoro nell'organizzazione, Jacques offre riflessioni interessanti ai nostri fini.

Per questo autore il lavoro è: "un esercizio di discrezionalità, all'interno di limiti prescritti, per raggiungere un oggetto verificabile attraverso l'esame di realtà, mantenendo nel contempo l'elaborazione dell'ansia conseguente". Inoltre il lavoro è un processo a diverse tappe che sono: 1) una relazione con l'obiettivo; 2) investimento di energia psichica sull'obiettivo; 3) progettazione (anticipazione mentale, analisi, valutazione e sintesi; 4) decisione. Ciascuno di questi stadi è influenzato da processi inconsci e significati simbolici o immaginari, la cui conoscenza e gestione non garantisce la "salute" dell'organizzazione, ma solo un processo continuo tendente alla riduzione delle difese. Il conflitto fra ansie e realtà è ineliminabile: ciò che l'uomo e l'organizzazione possono fare è ridurre gli svantaggi che ne derivano.

## 2. Psicosociologia dell'organizzazione scolastica

Si può dire che l'interesse di sociologi e psicologi per la scuola, intesa come organizzazione, si sviluppa verso la fine degli anni Sessanta.

Probabilmente l'interesse dei ricercatori sociali per la scuola è aumentato in conseguenza del fatto che è nella scuola che è sorto il grande movimento che ha scosso il mondo occidentale per circa un decennio. La famosa rivolta di Berkeley, da cui alcuni fanno partire l'inizio del movimento esplosivo nel '68, è avvenuta nel 1962.

Il ritardo con cui psicologia e sociologia dell'organizzazione si sono occupati della scuola, si deve forse ai caratteri propri della scuola. Essa

infatti è un'organizzazione molto particolare, in cui il rapporto personale fra docente e discente ha un valore decisivo; in cui la porzione di "arte" è molto alta; ed in cui la misurabilità dei risultati è impresa molto ardua. Un fenomeno simile si è verificato per la medicina o per l'arte.

Quando psicologia e sociologia se ne sono occupate, in genere hanno offerto contributi sui medici, sui pazienti, sugli artisti o sulle opere d'arte.

Soltanto negli anni Sessanta si è diffuso lo studio delle organizzazioni della medicina, dell'arte o della scuola.

Non si può quindi ancora parlare di una vera e propria storia della psicopsicologia dell'organizzazione scolastica, in quanto le diverse teorie apparse fanno tuttora parte del presente.

L'unica teoria databile, in quanto ormai scomparsa dalla letteratura, è quella dei "descolarizzatori", il cui capofila Illich propugnò, intorno al 1970, la necessità di abolire la scuola in quanto istituzione adattiva e repressiva. A parte questo sogno un po' delirante di educazione diffusa, volontaria ed autorganizzata, la ricerca sull'organizzazione scolastica è ora in pieno sviluppo.

In Italia la situazione è complicata dalla compresenza nella scuola di almeno tre fattori particolari:

- 1) un processo ininterrotto di innovazione strutturale iniziato con la istituzione della Scuola dell'Obbligo (1963) e tuttora in corso;
- 2) un particolare livello di burocratismo e centralismo, in paragone coi sistemi scolastici anglosassoni o nordeuropei;
- 3) una particolare tensione verso il sociale, il territorio, la comunità, e (come reciproco) una rilevante permeabilità della scuola nei confronti della società.

Il continuo processo di innovazione strutturale, che dura da oltre quindici anni, ha portato la scuola italiana nella situazione che Enriquez ha definito come "non creatrice". Una legiferazione quasi permanente, fra l'altro del tutto priva di strategie transizionali, ha portato ad una destrutturazione dell'organizzazione ed ha diffuso sentimenti di anomia e di perdita di identità in quasi tutti gli operatori. Il burocratismo ed il centralismo hanno limitato le tensioni al miglioramento delle unità decentrate; hanno segnato pesanti ipoteche sui processi di selezione e professionalizzazione degli operatori. Infine la permeabilità della scuola l'ha resa luogo di risonanza delle non poche correnti distruttive che hanno percorso il Paese.

Ci sono tuttavia alcune costanti fra gli studiosi della scuola dal punto di vista organizzativo.

Anzitutto quella della scuola come sistema aperto. La scuola è una organizzazione complessa, formata da sottosistemi, che riceve una serie di risorse e di stimoli dall'esterno, li elabora e li rimanda all'esterno. Dall'esterno entrano valori, norme, rapporti e risorse umane (gli insegnanti ed i bambini). Ciò che esce all'esterno è soprattutto il totale dell'apprendimento, cioè il "bambino arricchito".

In quest'ottica, dal punto di vista dell'amministrazione scolastica, il ruolo del dirigente è quello di garante della massima efficienza della elaborazione che avviene fra l'input e l'output.

La caratteristica di apertura della scuola è sottolineata in Italia dalla legislazione sugli organi collegiali. Attraverso di essi il sistema scuola è sollecitato a continui adattamenti con l'ambiente circostante. Questi adattamenti particolaristici vanno ben oltre quelli richiesti da una impresa influenzata dal mercato: la situazione della scuola è come quella di una enorme azienda, con migliaia di unità decentrate, ciascuna delle quali impegnata a produrre oggetti diversi.

Da questo punto di vista il dirigente è il responsabile del processo di dattamento all'ambiente da parte della scuola.

L'idea di scuola come sistema porta con sé l'esigenza di considerare ogni plesso come subsistema del sistema centrale, ed ogni classe come subsistema del sistema plesso o circolo.

Una seconda costante degli studi psicosociali della scuola riguarda la centralità del processo di "integrazione e differenziazione".

Un sistema aperto è alla costante ricerca di equilibrio fra l'integrazione e la differenziazione delle sue parti e di queste con l'esterno. Un'eccessiva integrazione impedisce la flessibilità, l'adattamento, l'interazione con ambienti diversificati; un'eccessiva differenziazione impedisce l'unità, l'identità, la stabilità. Dal punto di vista psicologico un'eccessiva integrazione conduce a situazioni di "nevrosi organizzativa" (difensivismo, ritualismo, impotenza, invecchiamento); mentre un'eccessiva differenziazione conduce a situazioni di ordine psicotico (perdita d'identità, depressione, delirio ecc.).

Il dirigente è dunque lo stimolatore dell'equilibrio ottimale possibile fra integrazione e differenziazione.

Una terza costante riguarda il processo di pluralizzazione. La scuola come organizzazione è passata da una concezione monocratica ed individualistica (un dirigente, un insegnante, un allievo) ad una concezione policratica e collegiale (diversi gruppi di potere, consigli di classe, gruppi di allievi). Questo processo ha reso organico e fisiologico il conflitto, inteso come processo di confronto permanente fra diversità. Le diversi-

