

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE,
GIURIDICHE E STUDI INTERNAZIONALI

Master universitario di primo livello in
GOVERNO DELLE RETI DI SVILUPPO LOCALE



IL MANAGER DI RETE
TRA “ESSERE” E “SAPERE”
TRE CASI A CONFRONTO

Relatore: Prof. ssa PATRIZIA MESSINA

Studente: ERIKA PELOZA

Matricola n. 1111446

A.A. 2014/2015

"Ritrovarsi insieme è un inizio,
restare insieme è un progresso,
ma riuscire a lavorare insieme è un successo"
Henry Ford (industriale)

SOMMARIO

Introduzione	3
Capitolo I	
La Rete e l'intelligenza emotiva	
1.1. La cultura della rete e tipi di rete.....	5
1.2 Patologie e fisiologia della rete	8
1.3 Lavorare in rete – Management di rete	10
1.4 Intelligenza emotiva – interpersonale – sociale – empatia.....	14
Capitolo II	
Tre casi studio	
2.1 Federazione dei Comuni del Camposampierese – PD	21
2.2 Casa di Riposo “Serse Panizzoni” Camisano Vicentino - VI Presidente A.N.S.D.I.P.P Veneto	27
2.3 Onlus ATTIVAMENTE – RO	37
Capitolo III	
Manager di rete	
3.1 Modi diversi di fare management di rete.....	43
3.2 Per una definizione di Manager di rete.....	45
3.3 Competenze del Manager di rete.....	46
3.4 Tipi di conflitti e mediazioni possibili	50
3.5 La gestione dei conflitti.....	55
3.6 Conflitti negoziabili.....	57
Capitolo IV	
Strumenti e pratiche di governance di rete	
4.1 La negoziazione e la concertazione.....	59
4.2 Tipologia delle situazioni negoziabili	65
4.3 Preparare la negoziazione	69
4.4 Negoziazione integrativa concertazione.....	70
4.5 Promuovere la comunicazione	72
4.6 Problem setting e problem solving	73
Conclusioni	81
Bibliografia	89

INTRODUZIONE

La figura del Manager di rete è una professionalità nuova e le caratteristiche e le peculiarità che risultano rilevanti nell'esercizio del ruolo, non si possono facilmente identificare a monte, non avendo letteratura disponibile e non esistendo un sapere codificato, sedimentato sull'argomento.

Per questi motivi non è possibile adottare un approccio deduttivo che parta dalla teoria, ma si è scelto di iniziare, approfondendo il concetto di intelligenza emotiva per analizzare i tre casi studio ed individuare successivamente, in modo induttivo, le specificità e le caratteristiche.

Le domande di ricerca sono le seguenti :

- perché è utile agire in rete nella società contemporanea?
- “essere” o “sapere” – caratteristiche e competenze necessarie per gestire una rete
- chi governa una rete complessa, può essere denominato “Manager” o esistono altre locuzioni che descrivono meglio le caratteristiche del ruolo ?

Si è deciso di orientare l'analisi verso due tipi di reti, quella istituzionale e quella sociale, poiché nella letteratura disponibile, ampio spazio è già stato dedicato alle reti economiche e nello specifico alle reti di impresa.

I casi selezionati sono, per la rete istituzionale, la Federazione dei Comuni del Camposampierese, nella provincia di Padova, per le reti sociali la Casa di Riposo “Serse Panizzoni” di Camisano Vicentino (VI) e l'Associazione onlus AttivaMente di Rovigo.

In tutti i tre casi sono stati intervistati i Direttori referenti con la finalità di comprendere meglio i rispettivi ruoli, i contesti entro cui operano, le criticità e gli obiettivi della rete che governano, le caratteristiche e le conoscenze ritenute necessarie per svolgere la mansione che esercitano.

Segue una analisi teorica della mansione del Manager di una rete e gli strumenti a disposizione per governare reti complesse.

La metodologia adottata ha richiesto interviste aperte, l'analisi della letteratura sulle reti e le tecniche di problem solving e la gestione dei conflitti, a

disposizione del Manager di rete, in particolare la negoziazione e la concertazione.

Sono stati infine elaborati i dati, partendo dalle informazioni qualitative raccolte ed è stato fatto un confronto, da cui emergono somiglianze e differenze dei diversi contesti.

LA RETE E L'INTELLIGENZA EMOTIVA

1.1 La cultura della rete e tipi di rete

« La rete è un campo strutturato di relazioni di scambio e di fiducia fra organizzazioni funzionalmente interdipendenti » (Salvato 2015). La rete è una delle modalità di regolazione degli scambi.

Le organizzazioni entrano in rapporto di scambio tra di loro per ottenere due fondamentali input, legittimazione e risorse.

Le reti possono costituirsi attorno ad interessi economici condivisi da attori organizzativi omogenei per settore o territorio, come le reti di imprese.

Quando invece gli attori condividono bisogni sociali si generano rapporti di aiuto reciproco come nelle reti di solidarietà.

Si generano reti di policy ed istituzionali quando le politiche pubbliche coinvolgono attori pubblici e privati, bisogni sociali ed interessi economici.

Esse entrano in un rapporto di scambio al fine di poter agire in ambienti negoziati e quindi prevedibili.

Per realizzare uno scambio gli attori devono sostenere dei costi sia prima che dopo la transazione.

Le reti sono architetture aperte e leggere, nelle quali i soggetti agiscono in modo relativamente libero; in esse è fondamentale vi siano delle relazioni e che queste siano aperte e flessibili mentre la forma della rete è secondaria.

Nella rete per definizione non è prevista una relazione gerarchica, dato che in essa nessun livello è più fondamentale di altri.

L'organizzazione a rete si compone di

a) Nodi o sistemi

- Persone o gruppi sono le parti che costituiscono la rete e tali entità possono essere grandi o piccole
- Sono entità orientate al risultato
- Sono autoregolate
- Cooperano tra loro

- Interpretano gli eventi esogeni
 - b) Connessioni tra i nodi
- In base ai diversi tipi di interazione esistono diversi tipi di connessioni o legami
- A seconda della natura le connessioni possono essere più intense, più strette o più deboli

c) Struttura

- È la configurazione dei nodi e delle connessioni
- Sono di vario tipo a seconda della caratteristica della relazione
- Possono essere strutture operative, informative o comunità di lavoro

d) Proprietà o sistemi operativi

- Le “regole” disciplinano la rete
- Le proprietà sono il linguaggio, il sistema di progettazione, il sistema di pianificazione e di controllo delle risorse, i sistemi di incentivazione, in generale il sistema di governante.

Le relazioni di rete dipendono da fattori di tipo culturale come un linguaggio comune che consente di comunicare in modo rapido ed economico, il riconoscimento reciproco delle competenze e del ruolo svolto da ogni partner, la fiducia reciproca costruita progressivamente in base a precedenti esperienze di collaborazione che consentono di provare l'affidabilità del partner.

Fondamentale è la condivisione di valori che sono alla base dell'identità collettiva e permettono di ridurre i costi richiesti dal controllo.

Un senso di appartenenza forte è il fondamento dell'identità collettiva.

La cultura condivisa è un potente fattore di integrazione della rete.

Se la cultura della rete è debole, la modalità di regolazione degli scambi in rete si rivela più costosa del mercato e della gerarchia.

Una rete definisce i propri confini sulla base degli attori che coinvolge, delle relazioni che attiva e degli effetti che essa produce.

I confini di una rete sono definiti dalle relazioni rilevanti tra gli attori coinvolti. Le reti possono essere centralizzate quando convergono verso un unico centro, decentralizzate quando vi sono diversi centri o reti distribuite a network quando tutti i nodi sono tra loro interconnessi.

È emerso da tutti e tre i contesti la necessità di agire attraverso la rete, perché in un mondo globale è davvero ormai impensabile riuscire ad affrontare individualmente le sfide quotidiane.

«L'arte di trasformare i problemi privati in questioni pubbliche corre il rischio di cadere in disuso e di essere dimenticata; il modo in cui si definiscono i problemi privati rende estremamente difficile la loro "agglomerazione" e quindi il loro cimentarsi in una forza politica » (Bauman 1999).

Il tempo che stiamo vivendo è caratterizzato da una profonda incertezza, nel mondo del lavoro, nella vita quotidiana come cittadini e purtroppo oggi si tende a privatizzare i mezzi per assicurare, tutelare e garantire la libertà individuale.

Sigmund Freud nel libro pubblicato nel 1930 con il titolo *Unbehagen in der Kultur* (trad. Il disagio della civiltà) sosteneva che la civiltà moderna è uno scambio, ovvero la civiltà, libera dalla paura o almeno rende le paure meno terribili ed intense di quanto altrimenti sarebbero, ma in cambio pone restrizioni alla libertà individuale.

Bauman nel libro *Postmodernity and its Discontents* (1997) sottolinea invece che sono proprio le varie facce della modernità e della civiltà a causare una sofferenza crescente nell'uomo contemporaneo e quindi è la sicurezza ad essere sacrificata, in cambio di una libertà individuale in continua espansione. Ecco quindi che l'insicurezza delle condizioni di vita unitamente all'assenza delle istituzioni cui rivolgersi con fiducia, istituzioni in grado di mitigare almeno l'insicurezza o ascoltare le richieste di maggiore sicurezza, creano un danno profondo alla politica di vita, di ciascuno.

I poteri veramente efficaci del nostro tempo sono, secondo Bauman, extraterritoriali, mentre l'azione politica rimane vincolata ad una dimensione locale. Questa separazione di potere e politica è ciò cui si riferisce spesso il termine globalizzazione. Più piccole e quindi più deboli sono le unità politiche, meno possibilità hanno di organizzare una resistenza efficace contro

l'internazionalismo del mondo finanziario globale e di bilanciarlo con una propria azione collettiva.

Lo spirito campanilistico regna sovrano e quanto più evidente è il senso di insicurezza, tanto più esso si rafforza e quanto più ossessiva diviene la difesa della comunità e ritenuta indispensabile la sua chiusura verso l'esterno, tanto più libero è il flusso dei poteri globali.

Il fatto che la politica si disinteressa e non affronti adeguatamente le questioni, comporta una progressiva autoesclusione dalle dinamiche generali che rischiano di provocare un peggioramento della situazione.

Scenari sociali e politici di questo tipo richiamano il concetto di universalità, ovvero la capacità di comunicare e comprendersi reciprocamente nel senso di «sapere come procedere» in presenza di altri che possono procedere ed hanno il diritto di farlo, ma in modo diverso.

Alla società contemporanea si prospetta dunque un futuro caratterizzato da crescente competizione (sia interna che internazionale), la progressiva necessità di potenziare le capacità di innovazione, la necessità di creare nuovi mercati, il bisogno di dare risposte adeguate a bisogni nuovi di una collettività multietnica, in cui esistono problemi ed interessi diversi, in cui i conflitti sono sempre più spesso presenti.

1.2 Patologie e fisiologia della rete

Il mondo complesso che ci si trova attualmente a gestire, rende in generale molti operatori, sempre più convinti che il lavoro di ognuno sia migliore se inserito in una dimensione di rete;

nonostante questo però si incontrano delle difficoltà nella sua realizzazione e le motivazioni possono essere diverse.

Si possono definire le difficoltà come vere e proprie patologie della rete riferendosi ad esempio:

- Buchi strutturali – presenza di scarse relazioni che causano asimmetria informativa ovvero nessuno sa bene cosa faccia l'altro e ridondanza

negativa che fa sì che le energie non siano sinergiche con conseguente dispendio di risorse e causa di bassa efficienza

- Frammentarietà – pluralità di progetti promossi da soggetti cooperanti che attivano troppe iniziative non coordinandole; permangono quindi iniziative strutturate verticalmente in cui prevale la gerarchia anziché iniziative orizzontali strutturate a rete; l'assenza di un coordinamento centrale può rendere impossibile esaltare e valorizzare le esperienze positive
- Egocentrismo organizzativo – i campanilismi mettono in crisi i rapporti fiduciari, facendo prevalere nei rapporti inter-organizzativi, logiche dell'io piuttosto che del noi; in questa prospettiva ci sono sentimenti quali passività e depressione, assertività ed aggressività che si muovono tra poli opposti io valgo/io non valgo e tu vali/tu non vali
- Assenza di una visione di “sistema” che provoca una scarsa collaborazione tra nodi, un basso numero di connessioni.

Agendo all'interno di una rete le persone operano in maniera diversa rispetto alle strutture gerarchiche.

Le dinamiche organizzative che caratterizzano una rete sono quattro:

1. La cooperazione INTRINSECA
2. La comunicazione ESTESA
3. La conoscenza CONDIVISA
4. Le comunità INNOVATRICI

1 . Cooperazione INTRINSECA significa lavorare insieme creando piani ed azioni che permettano di decidere insieme cosa fare, perché farlo, quando farlo e come lavorare. È fondamentale non occuparsi solo del processo principale del progetto ma anche del coordinamento, della verifica e della manutenzione. Si auspica ad un processo di miglioramento e di apprendimento continuo.

2. Comunicazione ESTESA è lo scambio, la messa in comune di informazioni, significati e valori che si realizza tra diversi soggetti che agiscono nello stesso nodo o in nodi differenti che comunicano; è sostanzialmente una creazione di senso.

3. Conoscenza **CONDIVISA** intesa come conoscenza esplicita e tacita in cui l'organizzazione a rete è una banca della conoscenza. Comprende tutte le forme del sapere dalle forme esperte che stanno nella mente delle persone, basate su esperienze, valori, visioni. Sono ricompresi tutti i processi di acquisizione, distribuzione, reperimento, valorizzazione e condivisione del sapere.

4. Comunità **INNOVATRICI** che valorizzano l'importanza attribuita alla "comunità di pratica" rappresentata dai ragionieri, dagli informatici, dai segretari, dai tecnici, dai referenti per il personale. Le comunità di pratica sono la sintesi di organizzazione riuscita, un sistema di regole razionali frutto di progettazione intenzionale.

Il comportamento degli attori della rete, da un lato soggiace a delle regole e dall'altro prevede una sfera di autonomia che permette alla rete di operare in maniera flessibile per consentire agli attori di raggiungere i propri obiettivi. (Salvato 2015).

Gli attori organizzativi si comportano in modo strategico, le strategie si influenzano tra loro e l'interdipendenza fra esse genera un sistema di azione.

Per sistema di azione si intende un sistema di relazioni specifico e contingente che si struttura attorno ad un problema di azione collettiva.

1.3 Lavorare in rete - Management di rete

La modalità di "lavorare in rete" è la risposta complessa ai bisogni che caratterizzano i sistemi complessi.

Le categorie organizzative se si lavora con un modello gerarchico funzionale sono

- Gerarchia
- La catena di comando
- Un ambito di controllo
- La specializzazione

Diversamente se il modello è a rete avremo

- Collaborazione, delega e condivisione
- Catena cliente/fornitore – disintermediazione
- Autocontrollo e autonomia
- Polivalenza e ridondanza

“*Collaborare*” significa saper lavorare insieme mentre la delega è l’arte di rendersi sostituibili.

Tale capacità è fondamentale, come vedremo in seguito, per un Manager di una rete, il quale deve riuscire ad aver maggior tempo a disposizione, da dedicare al lavoro della rete.

Per “*condivisione*” si intende mettere in comune prassi e competenze unitamente a saperi tecnici e pratici per individuarne i più efficienti e metterli a disposizione dell’utilizzatore finale.

La “*disintermediazione*” fa riferimento a legami informali cui il Manager di rete può ricorrere per risolvere le problematiche che nel tempo si troverà ad affrontare.

“*Autonomia*” intesa come coraggio di assumere rischi e decisioni, associati alla “*polivalenza*” che è la capacità di svolgere ruoli differenti.

Nei due modelli la “*ridondanza*” assume due significati completamente opposti, nel modello gerarchico è sintomo di inefficienza, mentre nel modello a rete è un aspetto essenziale che permette di incrementare la flessibilità e la varietà delle risposte ai bisogni esogeni.

Cooperare permette di avere dei vantaggi, ma sono necessarie delle premesse tra cui

- Conoscere il lavoro svolto da altri, questo genera stima e rispetto reciproci
- Essere consapevoli del processo di cui si fa parte
- Non perdere mai l’obiettivo comune che deve essere sempre richiamato dal manager della rete

- Riconoscere il lavoro di tutti e tutti forniscono ai colleghi dei feedback positivi, costruttivi, aperti

Il *federalismo funzionale* è “un modo di fare le cose in grande mantenendole piccole” (Charles Handy); è la combinazione di flessibilità, che consente di essere più veloci e diversificati nelle risposte, di comunità per essere solidali ed integrati e di economi di scala, per ottenere l’efficienza.

Nel federalismo il centro non ha il compito di controllare o dirigere, ma di consigliare, analizzare ed indirizzare;

ecco quindi l’importanza di definire puntualmente quali sono le decisioni da riservare alla periferia e quali al centro; il centro non ha perciò la necessità di essere grande.

La rete non può essere gestita facendo ricorso ad un’autorità infatti le reti non sono organizzate gerarchicamente.

La rete necessita di una particolare forma specifica di management che provveda a soddisfare una pluralità di esigenze tra le quali l’individuazione ed il coinvolgimento di attori interessati, la valorizzazione ed il potenziamento delle competenze dei partner, la condivisione di informazioni e competenze, la promozione dell’appartenenza alla rete e la promozione della cultura di rete, l’attivazione di funzioni di monitoraggio e valutazione.

Il federalismo funzionale, un esempio di nazione in tal senso è la Svizzera, necessita del “*Manager di rete*” o *Manager laterale*, che è una figura unica che riunisce le due figure, del *Leader* e del *Manager* .

- *Manager* ha il compito di governare la complessità, pianifica, elimina l’incertezza, adotta un approccio di tipo deduttivo, opera nel breve periodo. Egli deve organizzare, progettare strutture formali e si occupa di fare dei focus sui ruoli specializzati. Il suo obiettivo è risolvere problemi e stabilizzare la situazione, arginando le energie, gestendo le eccezioni, evitando eventi non graditi reagendo alle situazioni che via via incontra.

- *Leader* governa un cambiamento, definisce la direzione, crea una visione verso cui procedere; opera nel lungo termine, si assume dei rischi ; adotta un approccio di tipo induttivo. Deve avere doti di comunicatore, ricorrere a relazioni informali e fare dei focus su tutti; deve essere in grado di motivare ed ispirare i partecipanti, promuovendo ed espandendo nuove energie, creando le eccezioni, stimolando l'avverarsi di eventi positivi creando l'azione. Non si deve pensare ad una leadership della personalità o alla figura di un leader carismatico, ma piuttosto ad una leadership delle idee.

Un Manager che opera in rete può trovarsi a gestire tre situazioni idealtipiche; egli infatti può essere

- *Un nodo periferico* – ovvero avere bassi interscambi di informazioni e risorse con gli altri nodi e collaborare poco al funzionamento della rete stessa
- *Un nodo centrale* – con molti interscambi di informazioni e risorse con gli altri nodi della rete, partecipare a progetti trasversali, finalizzati a produrre output di interesse per tutti i nodi coinvolti
- *Un nodo dedicato* – il caso in cui il manager svolge l'attività all'interno di un nodo che fornisce servizi comuni a tutti i nodi della rete

Indipendentemente dalle tre situazioni sopra descritte una rilevante percentuale del lavoro svolto dal manager deve riguardare la gestione dei rapporti e dei confini, tra il proprio nodo e gli altri nodi della rete, deve rendere più efficaci le relazioni-conessioni, in generale deve attivare i propri collaboratori nei processi cooperativi della rete.

Il Manager di rete deve essere in grado di valorizzare ed influenzare i propri interlocutori, deve lavorare sulla consapevolezza, deve lavorare non per dividere, ma per unire, deve orientarsi al presente ed al futuro.

1.4 Intelligenza emotiva - intelligenza interpersonale – intelligenza sociale - empatia

La cronaca quotidiana purtroppo ci riporta fatti ed episodi che ci fanno percepire segnali ammonitori di un'alienazione sociale e di una disperazione individuale, che se non controllati, potrebbero in futuro, portare a lacerazioni profonde del tessuto sociale.

Nei paesi europei, la tendenza generale della società è verso un'autonomia sempre maggiore dell'individuo, che a sua volta porta una minore disponibilità alla solidarietà e ad una maggiore competitività.

Purtroppo tutte queste premesse si traducono in un aumentato isolamento e un deterioramento dell'integrazione sociale.

Tale lenta disintegrazione della comunità, unitamente ad un atteggiamento di autoaffermazione compaiono in un momento in cui le pressioni economiche richiederebbero piuttosto un aumento della cooperazione e dell'attenzione verso gli altri e non certo una riduzione di tale disponibilità.

Le categorie sociali più vulnerabili in tal senso sono i bambini, gli anziani e le persone con difficoltà motorie o sensoriali di diversa natura.

Tutto questo suggerisce la necessità di educare le persone ed in particolar modo i bambini a quello che Daniel Goleman, in "Intelligenza emotiva", definisce l'alfabeto emozionale.

Oggi è proprio la neuroscienza che sostiene la necessità di prendere molto seriamente le emozioni. Le nuove scoperte scientifiche assicurano che se cercheremo di aumentare l'autoconsapevolezza, di controllare più efficacemente i sentimenti negativi, di conservare l'ottimismo, di essere perseveranti nonostante le frustrazioni, di aumentare la nostra capacità di essere empatici e di curarci degli altri, di cooperare e stabilire legami sociali, ovvero di prestare attenzione all'intelligenza emotiva, potremo sperare in un futuro più sereno.

L'espressione intelligenza emotiva è un termine che include autocontrollo, entusiasmo, perseveranza e la capacità di auto-motivarsi.

Ci sono prove del fatto che nella vita, atteggiamenti fundamentalmente morali derivino dalle capacità emozionali elementari.

L'impulso è il mezzo dell'emozione, l'origine dell'impulso è un sentimento che preme per esprimersi in azione.

Chi è alla mercé dell'impulso e manca quindi di autocontrollo, è affetto da una carenza morale: la capacità di controllare gli impulsi è alla base della volontà e del carattere.

La radice dell'altruismo sta nell'empatia, ovvero nella capacità di leggere le emozioni negli altri.

Senza la percezione delle esigenze o della disperazione altrui, non può esserci preoccupazione per gli altri. (Goleman, 1995).

Aristotele nell'Etica nicomachea, che è l'indagine filosofica sulla virtù, la personalità e la vita retta, lancia la sfida di controllare la vita emotiva con l'intelligenza. Le passioni quando sono ben esercitate, hanno una loro saggezza e conducono il pensiero, i valori e la stessa sopravvivenza dell'individuo. Secondo Aristotele il problema non riguarda lo stato d'animo in sé, ma l'appropriatezza dell'emozione e della sua conseguente espressione.

Sarebbe quindi auspicabile portare l'intelligenza emotiva nelle nostre emozioni che equivarrebbe a dire portare la civiltà nelle nostre comunità e la premura per gli altri, nella vita di relazione.

Per intelligenza emotiva si intende la capacità di motivare se stessi, di persistere verso un obiettivo, di controllare gli impulsi, di modulare i propri stati d'animo, la capacità di essere empatici.

A differenza del Qi, che ha una storia secolare di ricerche ed approfondimenti condotti su migliaia di soggetti, l'intelligenza emotiva è un concetto nuovo.

Un Qi alto non è una garanzia di prosperità, prestigio, successo, le nostre scuole e la cultura nazionale si fissano per lo più su capacità accademiche, trascurando l'intelligenza emotiva, immensamente importante ai fini del destino personale.

Howard Gardner, psicologo della Harvard School of Education, studioso delle intelligenze multiple, ha individuato venti diverse intelligenze ed afferma che *l'intelligenza interpersonale* viene ripartita in quattro abilità distinte:

- la predisposizione alla leadership
- la capacità di alimentare relazioni e di conservare le amicizie
- la capacità di risolvere conflitti

- la bravura a compiere analisi sociale

L'intelligenza interpersonale secondo Gardner è :

la capacità di comprendere gli altri, le loro motivazioni ed il loro modo di lavorare, scoprendo nel contempo in che modo sia possibile interagire con essi in maniera cooperativa.

I venditori di successo, i politici gli insegnanti, i medici ed i leader, anche religiosi, sono probabilmente individui con un elevato grado di intelligenza interpersonale.

L'intelligenza interpersonale è una capacità correlativa rivolta verso l'interno ed è l'abilità di formarsi un modello accurato e veritiero di se stessi e di usarlo per operare efficacemente nella vita. (Gardner,1993).

Gli studi compiuti sull'intelligenza emotiva confermano che essa è una meta-abilità che determina la misura in cui gli individui sono in grado di usare le loro altre capacità mentali e che l'ottimismo, è un atteggiamento che impedisce all'individuo di scivolare nella disperazione di fronte a situazioni complesse.

Dato un certo livello di intelligenza, il reale successo di un individuo non è quindi solo funzione del talento, ma anche la capacità di affrontare le sconfitte.

Albert Bandura, psicologo di Stanford in un'intervista per il New York Times dell'8 Maggio 1988 afferma che ottimismo e speranza possono essere appresi e definisce self-efficacy come la convinzione di avere il controllo sugli eventi della propria vita e di poter accettare le sfide nel momento in cui esse si presentano.

I leader dotati di self-efficacy si riprendono dai fallimenti e si accostano alle situazioni pensando a come fare per gestirle.

L'empatia si basa sull'autoconsapevolezza, quanto più aperti siamo verso le emozioni, tanto più abili saremo anche nel leggere i sentimenti altrui.

In qualsiasi tipo di rapporto, la radice dell'interesse per l'altro sta nell'entrare in sintonia emozionale, nella capacità di essere empatici.

La chiave per comprendere i sentimenti altrui consiste nella capacità di leggere i messaggi che viaggiano su canali di comunicazione non verbale come il tono della voce, i gesti e l'espressione del volto.

Se è vero che la normale modalità di espressione della mente razionale è la parola, quella delle emozioni è invece di natura non verbale. (Goleman 1993).

Quando le parole di un individuo non sono in armonia con quanto egli comunica con il tono di voce, i gesti o altri canali non verbali, la verità va ricercata nel come l'individuo sta comunicando, non tanto in ciò che dice.

Un Manager di una rete quindi deve essere in grado di gestire le emozioni altrui, visto che questa è un'abilità fondamentale nell'arte di trattare le relazioni interpersonali.

Per entrare in sintonia con gli altri è necessaria una certa calma interiore. (Goleman 1993).

Si può parlare di "abilità sociale" e si fa riferimento a competenze sociali che contribuiscono all'efficacia dell'individuo nel trattare con gli altri. Le lacune in tal senso portano all'inefficienza nella sfera delle interazioni sociali o a ripetuti disastri interpersonali. Tali abilità di relazione permettono di plasmare un'interazione, di trovarsi a proprio agio in esse, di mobilitare, ispirare e influenzare gli altri mettendoli contemporaneamente a proprio agio.

Esercitare influenza sugli altri significa trascinare le loro emozioni.

Gli studi compiuti sull'intelligenza interpersonale hanno permesso di identificare alcune capacità fondamentali che vanno racchiuse nella definizione di intelligenza sociale.

Questo tipo di studio è particolarmente interessante nell'analisi delle capacità e doti che un Manager di una rete dovrebbe avere visto che si tratta di:

- *Capacità di organizzare i gruppi* che consiste nell'abilità essenziale del leader di coordinare gli sforzi di una rete di individui.
- *Capacità di negoziare soluzioni* è il talento del mediatore, in grado di prevenire i conflitti o di risolvere quelli in atto.
- *Capacità di stabilire legami personali* è l'arte della relazione, facilita l'inizio di una interazione, il riconoscimento dei sentimenti e delle preoccupazioni degli altri e stimola la risposta adeguata.
- *Capacità di analisi della situazione sociale* consiste nel riconoscere il contesto sociale sotto il profilo dell'empatia.

Chi è dotato di intelligenza sociale riesce quindi ad entrare in rapporto con gli altri con disinvoltura, comprendendo adeguatamente reazioni e sentimenti riesce a fare da guida e da organizzatore, componendo le dispute sempre presenti nelle attività umane.

Gli effetti distruttivi di un morale basso, della paura dei collaboratori o in generale delle innumerevoli espressioni delle carenze emozionali nell'ambiente di lavoro o sociale in generale possono avere devastanti per una qualsiasi organizzazione. Un basso livello di intelligenza emotiva comporta dei costi aggiuntivi e l'efficienza, in termini di costi, che ne deriva è un'idea relativamente nuova per le organizzazioni. È un concetto che addirittura certi dirigenti trovano probabilmente difficile da applicare, ma secondo Goleman nelle imprese e nelle organizzazioni sociali in generale è invece fondamentale in una dimensione competitiva, tenere in grande considerazione l'intelligenza emotiva.

L'essere infatti ben dotati di competenze emozionali ovvero essere in sintonia con i sentimenti delle persone, riuscire a gestire i diverbi ed avere la capacità di entrare in uno stato di flusso mentre lavoriamo, comporta dei benefici importanti, soprattutto se si parla di leadership. Per leadership si intende non l'esercizio del potere, ma l'arte di persuadere le persone a lavorare per un obiettivo comune.

Tra le varie forme di espressione dell'intelligenza emotiva Goleman elenca la capacità di esprimere una critica in forma costruttiva, in quanto la formulazione di giudizi critici è uno dei compiti più importanti di un dirigente. Troppi dirigenti però hanno una scarsa padronanza dell'importantissima arte del feedback e molto spesso l'efficienza, la soddisfazione e la produttività dipendono dal modo in cui vengono comunicate le informazioni su eventuali questioni sgradevoli. Per questione di feedback si intende la capacità di ottenere informazioni essenziali per orientare correttamente i propri sforzi.

In termini di motivazione, quando gli individui pensano che i loro fallimenti siano dovuti ad un proprio difetto immodificabile, perdono la speranza e desistono da ogni tentativo. La fondamentale convinzione che porta ad essere ottimisti è che le battute d'arresto ed i fallimenti siano dovuti a circostanze che possono essere modificate e rese migliori.

Altre forme dell'intelligenza emotiva, importante per Goleman, sono la capacità di saper creare un'atmosfera nella quale la diversità sia qualcosa da apprezzare e non una fonte di attrito e la capacità di lavorare con profitto come elementi di una rete di connessioni reciproche. Al contrario sono da

considerare come minacce per l'intelligenza emotiva comportamenti legati al pregiudizio ed all'intolleranza.

La capacità di accantonare gli impulsi egoistici presenta dei benefici sociali poiché apre la strada all'empatia, all'ascolto degli altri, all'assunzione della prospettiva altrui. Vedere le cose dal punto di vista altrui infrange gli stereotipi ed i pregiudizi alimentando la tolleranza e l'accettazione delle differenze.

Queste capacità sono quanto mai necessarie in una società sempre più pluralista come quella contemporanea, perché permettono di convivere nel rispetto reciproco e stimolano la possibilità di un discorso pubblico costruttivo.

Per Goleman l'alfabetizzazione emozionale va di pari passo con la formazione del carattere, con l'educazione alla crescita morale e con l'educazione civica.

Capitolo II

TRE CASI STUDIO

2.1 Federazione dei Comuni del Camposampierese

La Federazione dei Comuni del Camposampierese nasce formalmente il 1° gennaio 2011 dalla fusione per incorporazione dell'Unione dei Comuni del Camposampierese e dell'Unione dell'Alta Padovana.

La Federazione dei Comuni del Camposampierese comprende i comuni di Borgoricco, Campodarsego, Camposampiero, Santa Giustina in Colle, San Giorgio delle Pertiche, Loreggia, Massanzago, Piombino Dese, Trebaseleghe, Villa del Conte, Villanova di Camposampiero.

Le dinamiche di sviluppo e coordinamento nel territorio sono seguite dal Dott. Gallo Luciano, direttore alla guida della Federazione, il quale sottolinea l'importanza dell'agire in gruppo, della costruzione di un'identità che consideri il "noi altri", un'entità capace non solo di scambiare, ma anche di costruire insieme, di creare una visione sulla base della quale è poi possibile definire una strategia.

Le istituzioni devono avere in questo, un ruolo fondamentale, finalizzato alla trasformazione e non alla semplice riforma dei processi e dei servizi che le strutture portano ai cittadini ed alle imprese.

La crisi degli ultimi anni ha colpito il territorio del Camposampierese e a seguito della quale, è stato messo in discussione il valore ambientale, economico, sociale e quello istituzionale ed in generale, il patrimonio territoriale che in questi ultimi otto anni, ha di fatto perso valore.

Tali eventi hanno evidenziato che il preesistente modello di sviluppo che ha accompagnato fino ad oggi il territorio, non è più in grado di generare valore utile per la crescita.

La domanda che le istituzioni locali si sono poste è come è possibile far crescere di valore il proprio territorio?

La risposta è complessa e prevede di fatto tre aspetti, la condivisione di relazioni, del territorio, delle conoscenze, la generazione di una visione che attribuisce senso e valore a ciò che si fa e tutto ciò che unisce le funzioni ed il loro relativo significato.

Tre parole chiave che sintetizzano questi contenuti sono *condivisione - visione - innovazione* sia essa di processo o di servizio.

In questo lavoro di ricerca ed analisi ci si è chiesti se l'approccio adottato dal Camposampierese, che sta dando risultati positivi, è da ricondurre ad una generale situazione favorevole che porta a descrivere il territorio come una "isola felice" rispetto ad altre realtà limitrofe e non, o se le spiegazioni sono altre ed hanno radici lontane.

Nel territorio esiste una rete collaborativa tra i sindaci, che risale alla fine degli anni Ottanta inizi anni Novanta, i quali hanno condiviso vari incontri alle Conferenze, in relazione alle esperienze di Comprensorio. Sono seguiti negli anni, incontri ricorrenti in merito a tematiche e a dimensioni diverse, che dimostrano sin d'allora l'esistenza di una cultura collaborativa la quale probabilmente spiega oggi il "fenomeno del Camposampierese" che ha portato alla costituzione della Federazione .

Nel territorio della Federazione vi sono persone che hanno la volontà di lavorare in gruppo e questo è un approccio mentale innanzitutto.

È importante capire il funzionamento del contesto nello specifico ed abbandonare l'idea che il modello del Camposampierese sia di fatto esportabile così come è, in altre realtà territoriali.

La preesistente cultura collaborativa tra Sindaci è stata, come detto, una premessa importante, ma non sufficiente per stimolare tale dinamiche. Molto è dovuto alla classe politica che si è dimostrata partecipe e convinta a compiere dei passi unitariamente verso la direzione che ha portato all'Unione prima ed alla Federazione poi. La classe politica attiva di fatto queste sinergie, ma è compito del manager della rete istituzionale, dott. Gallo, trasformare le idee in realtà e permettere ai progetti di concretizzarsi.

La visione della classe politica è diventata spunto per le categorie economiche che a loro volta hanno creato il coordinamento delle varie categorie economiche presenti sul territorio, al fine di evitare frammentazione e pluralità delle rappresentanze in occasione dei vari incontri, stimolando collaborazione e creazione di sintesi, tra loro, indispensabili nella generazione di politiche di sviluppo.

L'esperienza collaborativa del Camposampierese è di fatto partita dalle istituzioni anche se il Dott. Gallo non esclude la possibilità che in altri contesti, tali dinamiche possano essere attivate da soggetti economici, ma sottolinea comunque l'importanza del ruolo delle istituzioni le quali devono necessariamente essere presenti, « Nessuna crescita è possibile se non passa attraverso il protagonismo istituzionale», poiché solo le istituzioni sono in grado di creare uno spazio coinvolgente che comprenda tutti e permetta di generare una visione condivisa.

Quando si parla di attori coinvolti in simili processi di collaborazione, si fa riferimento alle istituzioni come Comuni, Area vasta (ex province), alle scuole ed Università, ai distretti sanitari, ai consorzi di bonifica, alle Camere di Commercio. Gli attori sul fronte dell'economia sono le categorie economiche, le parti sociali ed i sindacati, mentre il fronte della comunità è l'entità più complessa che richiede di individuare delle rappresentanze, attraverso la suddivisione per funzioni come le Proloco, le associazioni di volontariato sull'assistenza, lo sport, l'ambiente.

Il Dott. Gallo specifica che tutti questi attori si trovano a discutere attorno ai tavoli dell'Intesa Programmatica d'Area, luogo in cui legittimamente essi portano progetti e si organizzano. Si ricorre quindi allo strumento istituzionalizzato per poter affrontare temi di medio periodo, laddove però mancano dinamiche generative di questo tipo e vi è assenza di figure istituzionali illuminate in tal senso, purtroppo le realtà territoriali saranno inevitabilmente destinate al declino.

La velocità con cui gli attori sociali, economici ed istituzionali riescono a relazionarsi, condividere e generare visione farà la differenza rispetto al

territorio ed alla sua capacità di essere attrattivo ed essere in grado di attivare una propria competitività.

Nel vecchio modello di sviluppo, risalente a circa quattro - cinque anni fa, la stessa legge sollecitava la creazione di associazioni tra i Comuni al fine di ottenere un contenimento dei costi.

Oggi questa premessa non è più sufficiente e non ci si mette insieme per risparmiare e ottenere economie di scala, ma ci si unisce soprattutto per fare un salto qualitativo nei servizi, per innovare e stimolare la crescita del territorio e generare qualcosa di nuovo.

Va detto che scenari di questo tipo richiedono una dimensione minima di almeno centomila abitanti e gli stessi dovranno prepararsi a nuove sfide, rappresentate dalla sfida della legalità, la sfida relativa alla costruzione di infrastrutture in grado di diventare velocemente servizi per cittadini ed imprese e la sfida delle città, visto che tutte le risorse comunitarie e non, si orienteranno verso contesti di città e non verso il singolo Comune.

Si profila dunque un vero e proprio cambio di paradigma rispetto al mondo precedente; anche da un punto di vista culturale si assiste ad uno stravolgimento e da una visione individualista, in cui era fondamentale difendere la propria unicità nell'esercitare attività d'impresa, si è passati alla necessità di condividere conoscenze ed informazioni e paradossalmente più si condivide più si progredisce, in ottica propria di un mondo globale che si modifica quotidianamente e rende, in tempi brevissimi, obsoleti e superati i processi e le creazioni.

La figura del direttore della Federazione in questa prospettiva corrisponde al "Manager della rete istituzionale" che per il Dott. Gallo non è da intendersi come un ruolo professionale, ma piuttosto come caratteristica.

Un Direttore in tal senso deve essere un Manager e un leader di rete a seconda delle necessità, lo stesso può però di dirsi per un funzionario o un Sindaco di un Comune.

Si intende proprio un cambio di richiesta di competenze, a tutte le figure, appartenenti a tutte le filiere.

È finito il tempo in cui un Direttore svolge mansioni all'interno di un contesto gerarchizzato, magari in un processo "fordista", perché essendo cambiata la struttura organizzativa, che è diventata una rete, si devono cambiare le regole del gioco.

Secondo il Dott. Gallo non è un problema di definizione del *Manager di rete*, piuttosto che *Coordinatore* o *Facilitatore* delle reti e non è che non esisteranno più i Direttori finanziari, commerciali o i Direttori Generali;

il problema riguarda piuttosto le competenze richieste a chi svolge tale funzione.

Le competenze e le conoscenze tecniche proprie di ogni professionalità sono assolutamente necessarie oggi come oggi, ma non sono più sufficienti.

Proprio in virtù dei cambi di paradigma descritti, che pongono l'accento sullo scambio e l'interazione reciproca tra le persone, oggi è fondamentale che i collaboratori a tutti i livelli, siano in grado di relazionarsi e gestire i rapporti con gli altri, all'interno di una rete.

Ciò su cui si deve concentrare l'attenzione è piuttosto come arrivare al risultato e capire l'impatto che esso può avere.

Queste sono le dinamiche importanti da osservare, le quali di fatto vogliono dire, governare reti complesse.

Purtroppo oggi non esistono percorsi formativi preposti alla preparazione di una figura professionale così complessa, che richiede per sua natura una forte interdisciplinarietà.

Questo probabilmente è legato proprio all'impostazione scolastica settoriale e specifica e per certi versi individualista, tipica della scuola e dell'Università italiana.

Il problema è dunque attrezzare le persone nelle diverse professionalità ad acquisire completezza ed in generale la capacità a collaborare, di far condividere e portare a risultato congiuntamente degli obiettivi comuni.

È vasto il problema legato all'educazione, dato che tutto il sistema scolastico e formativo è orientato a preparare professionalità in grado di lavorare all'interno di aziende ed in generale a strutture organizzative di tipo fordista, che mal si

adattano alle esigenze della nuova dimensione della «fabbrica 4.0». È quindi essenziale prevedere un forte cambiamento anche nel mondo della scuola, proprio per poter legare le due realtà scuola e lavoro, alla dimensione contemporanea della società multimediale.

In ruoli professionali all'interno di una rete, che richiedono particolari attitudini alle relazioni, la mancanza della capacità di interazione, rischia di creare più danni che benefici, anche se le professionalità preposte, hanno preparazione tecnica eccellente su materie specifiche.

I problemi vengono amplificati se tale ruolo rappresenta un nodo importante nella rete, dove la capacità collaborativa, l'ascolto, l'empatia sono elementi fondamentali per far fluire le dinamiche e le relazioni necessarie per realizzare gli obiettivi sopra descritti.

Nelle caratteristiche personali che un ruolo di questo tipo richiede, rientrano a pieno titolo quindi le doti personali nella gestione delle relazioni, la capacità di affrontare i conflitti, come provocare talvolta i conflitti e governarli, come creare squadra.

Nella gestione delle relazioni e soprattutto nella gestione dei conflitti, il Dott. Gallo sottolinea l'importanza del tema della fiducia e nelle dinamiche di rete la consapevolezza che vi sia la fattibilità concreta di generare qualcosa insieme, collaborando.

Una cosa è dirlo, altra cosa è riuscire però a farlo.

Fiducia intesa come “mi aspetto bene da te, ho fede in te” è una condizione indispensabile nelle dinamiche istituzionali, dove coesistono posizioni politiche divergenti e contrapposte e questo vale anche per le categorie economiche.

Un lavoro particolarmente intenso si è reso necessario per creare meccanismi di fiducia nei diversi contesti, che hanno reso possibile successivamente l'attivazione di reti e la creazione di alleanze.

I concetti di negoziazione e concertazione per il Dott. Gallo possono essere usati come sinonimi, ma evidenzia il fatto che gli stessi non devono essere utilizzati solo in logiche di scambio, dato che la rete necessariamente è

chiamata a generare soprattutto qualcosa di nuovo, quasi a voler crescere in una terza dimensione.

«Tu hai qualcosa che interessa me ed io ho qualcosa che interessa te», questo è indispensabile certo ma la rete non è solo questo!

Ci si deve chiedere anche, insieme cosa possiamo fare? Senza questo approccio non si arriverà mai a creare una identità territoriale distintiva, un nuovo territorio ed una nuova Pubblica Amministrazione.

Un conto è scambiare, un altro aspetto è generare, questo significa rete, per il Dott. Gallo e gestire una rete complessa richiede una figura professionale nuova e preparate alle nuove sfide che il nuovo modello di sviluppo richiede.

2.2 Casa di Riposo “Serse Panizzoni” Camisano Vicentino – VI e Presidente A.N.S.D.I.P.P. Veneto

È stata intervistata la dott.ssa Maddalena Dalla Pozza Direttore presso la struttura sopra citata e Presidente regionale del Veneto di A.N.S.D.I.P.P. , acronimo, come specificato nello Statuto, dell’Associazione Nazionale dei manager servizi alla persona, tra i Direttori ed i dirigenti di Istituzioni Pubbliche e Private in ambito assistenziale, socio sanitario ed educativo.

Il suo ruolo nella Casa di Riposo prevede una serie di interventi, prestazioni e l’adozione di una linea di comportamenti, molto diversificati a seconda dell’ambito in cui si trova ad operare.

Sottolinea che le capacità e le competenze richieste ad un direttore all’interno di una Casa di Riposo, riguardano soprattutto la capacità di saper gestire la propria leadership, in termini di comportamenti e di valori.

È un ruolo che, se esplicitato in maniera corretta, deve essere motivante per una squadra di lavoro che si trova a svolgere la propria attività in un luogo in cui sono spesso presenti, la malattia, la morte e la cronicità della malattia.

Si sta dunque parlando di un ambiente di lavoro in cui gli utenti di solito non guariscono dalla loro malattia, ma anzi la stessa peggiora con il passare del tempo e quindi nasce la necessità di avere un sostegno psicologico e di

delineare una serie di linee organizzative, a supporto del personale, che si trova ad essere front-line rispetto alle esigenze del paziente, che è la persona anziana, alle aspettative dei familiari, oltre che al proprio gruppo di lavoro.

Il lavoro presso una struttura socio sanitaria infatti viene svolto sempre all'interno di un determinato gruppo di persone, normalmente per alcune professionalità sempre in coppia.

Ne consegue quindi che vi sono delle dinamiche di gruppo e dei conflitti che è bene saper gestire prima che prendano delle pieghe molto pericolose per l'intera organizzazione.

In ambito socio-sanitario è presente un certo tipo di stress che affligge i lavoratori denominato "burn out" ciò significa che la motivazione e l'energia messa in campo lavorativo da ciascuno degli operatori con il passare del tempo si brucia perché a livello emotivo si è continuamente a contatto con persone che richiedono molte risorse.

Ecco quindi che è compito dell'organizzazione pensare a come supportare i propri lavoratori per quanto riguarda i loro valori, il rispetto degli interventi che devono essere erogati alle persone anziane che sono accolte, nell'osservanza dei livelli qualitativi dei servizi.

Rientra nel ruolo del Manager della Casa di Riposo, ciò che riguarda aspetti gestionali ed organizzativi.

Vi è una parte amministrativa che va gestita, ma è di fatto propedeutica alla gestione dell'assistenza del servizio che si va ad erogare.

Una parte prettamente gestionale che attiene alla gestione delle risorse umane, la gestione della formazione, la gestione della rilevazione di interventi periodici del benessere e della sicurezza del paziente, ma anche della prevenzione e della sicurezza del lavoratore.

Tutta una serie di interventi che se ben gestiti, sono in grado di garantire adeguati livelli nella qualità dei servizi.

La Dott.ssa Dalla Pozza sottolinea la sua personale convinzione che se i lavoratori stanno bene emotivamente e godono di un certo benessere organizzativo, non essendo presenti grandi conflitti di gruppo possono agire

con maggiore serenità e chi potrà giovare, del clima disteso che si viene a creare, sarà sicuramente il paziente anziano accolto dalla struttura, il quale si trova all'interno di una relazione di cura, ma di fatto è la parte svantaggiata tra le due che compongono la relazione stessa.

Tra gli obiettivi della rete gestita dalla Dott.ssa Dalla Pozza, viene evidenziato il benessere della persona anziana, verso cui il servizio è erogato, prestando attenzione agli operatori che lavorano nel sistema.

La Casa di Riposo è inserita in una rete di servizi, disegnati dalla Regione.

Ecco quindi che il ruolo svolto, sia come Direttore sia come Presidente Regionale di A.N.S.D.I.P.P., diventa quello di coordinare e coadiuvare una serie di interventi e strategie sia a livello provinciale, sia a livello di rete dell'Azienda ULS.

Per esempio quando viene fatta la programmazione locale, i vari Direttori si incontrano, formulano proposte che successivamente l'Azienda ULS può recepire o meno, ma che sono comunque dettate dall'analisi di una serie di problematiche che vengono rilevate nei servizi, sul territorio.

Il Comune di Camisano Vicentino, ha delegato alla Casa di Riposo la gestione dei servizi domiciliari.

La presa in carico di situazioni diverse e molto complesse, legate a casi familiari difficili, talvolta con il coinvolgimento di minori o adulti con difficoltà particolari, richiede dunque una stretta collaborazione tra le due strutture.

Ecco quindi che il ruolo del Direttore diventa fondamentale nella costruzione delle relazioni e nella costruzione di sinergie.

Tra gli attori coinvolti nella rete che stiamo osservando, troviamo i Comuni dell'Azienda ULS di competenza, il Comitato ospiti e familiari della Casa di Riposo, i volontari che operano all'interno della struttura, i Servizi sociali di altri Comuni che collaborano con la Casa di riposo, la Conferenza dei Sindaci, il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente della Casa di riposo, i Presidenti di altre Case di riposo sul territorio, coinvolti per risolvere problematiche che investono più strutture.

Come Direttore si trova quindi a veicolare una serie di informazioni indispensabili all'interno del Consiglio di Amministrazione proprio per costruire le sinergie.

All'interno di questa rete, soprattutto negli ultimi anni, è venuta a mancare la politica regionale, nel senso che la Regione ha disegnato un modello socio – sanitario, ma in termini di relazioni e di creazione di alleanze sul territorio ha avuto un atteggiamento molto distaccato se non assente, rispetto ai problemi delle strutture.

In realtà la presenza della Regione, in qualità di attore, invece, avrebbe dovuto essere fondamentale, perché, dopo aver dato le linee guida, sarebbe stato fondamentale anche il suo sostegno in termini di promozione di relazioni al fine di poter raggiungere i risultati previsti.

La Regione dovrebbe svolgere un ruolo importantissimo al fine di incentivare il dialogo tra i diversi enti, agevolando le interconnessioni, evitando sovrapposizione di normative che riguardano il cittadino.

Per esempio se un cittadino deve richiedere il servizio domiciliare integrato per gestire presso il domicilio una persona non autosufficiente o un malato terminale, con l'ausilio di un operatore ed un infermiere, deve rivolgersi all'ULS.

Se invece necessita solo dell'operatore deve contattare il Comune.

Se deve procedere con una pratica di richiesta di accompagnamento è necessario il coinvolgimento dell'INPS, mentre se si deve affrontare il percorso per l'ingresso di una persona in casa di riposo ci si deve rivolgere al Distretto.

Attori così frammentati concorrono a creare una grande confusione nel cittadino ed è per questo che sarebbe auspicabile che la Regione adottasse una serie di strategie e prevedesse delle procedure e dei percorsi unificati per semplificare la vita agli utenti che si trovano in situazioni di questo tipo.

Purtroppo però attualmente la Regione è assolutamente lontana da questa prospettiva ed ha come unica preoccupazione la gestione dei budget sanitari, che seppur ingenti, mal si conciliano con i crescenti bisogni della cittadinanza.

Non dobbiamo dimenticare infatti che stiamo parlando di un mondo composto da persone anziane ed in generale la popolazione italiana sta invecchiando.

Purtroppo però sembra che di questo, la politica non voglia proprio tenerne conto.

La Conferenza dei Sindaci è un organismo formato dai Sindaci di una determinata Azienda ULS, che si attivano con essa in ambito socio-sanitario.

Anche tale Conferenza nel territorio osservato, è priva della cultura della rete, perché i membri si riuniscono, discutono della pianificazione e della programmazione, ma poi non coinvolgono i referenti delle Case di Riposo, dando un ritorno di ciò che è stato discusso o programmato.

La pianificazione e la programmazione, provvisorie infatti procedono lungo l'iter previsto e solo dopo che la Regione Veneto le approva e le stesse diventano definitive, le case di Riposo vengono messe a conoscenza circa i contenuti.

In termini di relazioni ed informazioni preventive non vi è dunque interscambio tra i vari interlocutori sul territorio, ma sarebbe bene che ci fosse. Attualmente uno dei più grandi limiti ed ostacoli rilevati nell'agire attraverso la rete è l'incompetenza degli interlocutori politici.

L'incompetenza rende l'interlocutore sordo e cieco nelle discussioni proposte, visto che non essendo esperto in materia, non è minimamente possibile iniziare a fare dei discorsi costruttivi per risolvere le problematiche esistenti.

In termini di rete, soprattutto nella classe politica locale è purtroppo presente il forte limite rappresentato dal campanilismo.

Si è voluto approfondire quali siano le maggiori criticità e tipologie di conflitti, che nella rete si trova a dover gestire.

Ci sono pochi amministratori e funzionari comunali disposti a creare rete e sinergie, a modificare il loro approccio lavorativo o comunque favorevoli ad orientare la loro visione verso un orizzonte più ampio, rispetto ai problemi di un singolo Comune o di singoli cittadini.

Questo implica la difficoltà di costruire reti ed arrivare così alla condivisione delle problematiche, al fine di fare massa, per potersi rivolgere, avendo un maggior peso, alle istituzioni preposte.

Una grande criticità è l'autoreferenzialità e la convinzione che sia giusto continuare a fare le cose come si è sempre fatto, avendo la presunzione che nessuno abbia il diritto o la capacità di far fare le cose in modo diverso.

Altro grande problema è la scarsissima percezione del ruolo da parte della classe politica dirigente, sia dalla parte dei Comuni che da parte dell'Azienda ULS.

Se i rappresentanti politici avessero ben chiaro dentro di sé del perché sono lì e cosa dovrebbero garantire, non si manifesterebbero così spesso, dei comportamenti inadeguati e sconcertanti per chi, dall'altra parte della scrivania, vive una situazione di vero bisogno. Questo purtroppo invece frequentemente accade.

Un'altra criticità rilevata è la scarsa conoscenza delle possibili vie alternative da percorrere per risolvere i vari problemi. La soluzione magari esiste, ma siccome non ci si informa e non si accetta di entrare in relazione con altri che magari hanno fatto strade diverse, ci si irrigidisce sulle proprie posizioni iniziali mentre la situazione diventa stagnante, una sorta di pantano, dove ogni giorno ci si trova a muoversi, senza riuscire a produrre risultati visibili in termini di cambiamento.

Un aspetto positivo dell'operare in rete è l'entrare in contatto con tante persone e con esperienze umane che possono allargare il proprio orizzonte.

Volendo provare a trovare una diversa espressione rispetto alla definizione di Manager una possibile espressione alternativa potrebbe essere "gestore di relazioni e di risorse".

Nella valutazione degli aspetti relativi alle dinamiche di comunicazione indispensabili ad un Manager di rete fondamentale è la capacità di mediare una serie di richieste, dove mediare significa, saper ascoltare, comprendere ciò che viene detto e poi attraverso un lavoro di analisi, specie nelle situazioni complesse, esplorare la via da intraprendere.

Un Manager dovrebbe acquisire la capacità di parlare in pubblico e dovrebbe adottare delle modalità comunicative in grado di garantire la restituzione delle informazioni.

Se infatti si intende mantenere un rapporto di comunicazione è indispensabile dare un feedback rispetto alle richieste ricevute.

Una serie di caratteristiche legate alla personalità del Manager, ad un aspetto umano in generale, che gli consenta di orientare le sue azioni, rispetto a dei valori che è in grado di esprimere, attraverso il suo operato.

Il Manager di rete è un “leader motivante”, uno che agisce spesso per produrre un cambiamento, magari dirompente, al fine di risolvere situazioni stagnanti che richiedono una variazione della direzione intrapresa.

Questa azione vale non solo rispetto alle situazioni, ma anche rispetto alle relazioni, affinché le stesse possano evolversi.

Ci sono delle doti innate nella persona, ma esse non sempre sono manifeste; spesso queste vengono tirate fuori proprio nei momenti di difficoltà quando ci si trova a dover fronteggiare la complessità di una serie di situazioni.

Sta nella capacità del Manager cercare gli strumenti, le conoscenze e talvolta delle guide, per capire come procedere.

Essere leader significa anche saper dire sì o no al momento opportuno.

«Troppo spesso purtroppo si pensa che siano veri leader solo gli “Yes Man” ». (Intervista Dalla Pozza 13.11.15).

Sottolinea l'importanza della percezione del proprio ruolo, un esercizio che la persona dovrebbe fare quotidianamente all'interno di sé stessa, non avere il pregiudizio nelle relazioni con gli altri, essere disponibile all'ascolto e a mettersi nei panni dell'altro interlocutore.

Fondamentale è inoltre la consapevolezza del fatto che tutti i comportamenti che tu agisci hanno delle ripercussioni nei confronti delle persone che vivono accanto a te nel mondo lavorativo e che non si può richiedere agli altri ciò che neanche tu stesso sei in grado di fare.

«Nell'essere leader, conta molto di più il comportamento che agisci che non le parole che dici o i messaggi che lanci, perché se essi sono contraddittori, nessuno mai ti crederà.» (Intervista Dalla Pozza 13.11.15).

Tale visione del ruolo del Manager dipende chiaramente anche dai percorsi di vita, personale e non solo lavorativa, compiuti dal Manager come persona, individuo.

Nell'ambiente in cui si opera non si deve mai dimenticare che si entra in relazione con persone che non ci siamo scelti, ma che abbiamo di fatto trovato e quindi la formazione esperienziale è davvero quella che aiuta ad essere Manager.

Fondamentali sono i percorsi formativi che prevedono momenti di riflessione, anche alternativi, con particolare attenzione ai meccanismi di comunicazione verbale e non verbale.

«Essere Manager è entrare in relazione con il mondo che ci circonda » (Intervista Dalla Pozza 13.11.15).

Il ruolo del bravo Manager è molto stressante di per sé, dato che dal “capo” tutti si aspettano tutto e questo richiede, di lavorare molto su se stessi.

È infatti molto importante riuscire a trovare il modo di nutrirsi e ricaricarsi, dato che è un ruolo che prosciuga di fatto molte energie.

In quanto al centro delle relazioni, è importante, che egli stesso sia in grado di gestirle.

In quanto membro dell'A.N.S.D.I.P.P. descrive il suo ruolo « Sono Presidente regionale del Veneto, dell'Associazione ANSDIPP che è nata negli anni '90 per supportare i direttori delle strutture socio-sanitarie al management, al fine di orientare l'azione amministrativa e l'azione gestionale, al raggiungimento di un adeguato livello della qualità dei servizi, alla risoluzione di problematiche di tipo organizzativo e allo stesso tempo all'adozione di un serie di misure ed interventi che garantiscono il raggiungimento di risultati di salute, per quanto possibile, per le persone non autosufficienti che sono accolte presso i nostri istituti».

L'associazione è nazionale e raggruppa circa 250 direttori di struttura su tutto il territorio, nella Regione Veneto ce ne sono circa 100 e risulta pertanto essere la più numerosa all'interno dell'Associazione.

Gli scopi statutari dell'associazione sono la formazione del Manager, la costruzione di sinergie di rete, il management, il perseguimento di un adeguato livello di servizio alla persona. Questa di fatto, è la mission dell'Associazione.

All'interno dell'associazione lo Statuto prevede la presenza di un Comitato Etico e di un Comitato tecnico-scientifico che forniscono periodicamente degli indirizzi verso i quali sviluppare la formazione, in collaborazione con altri partners come l'Università Alma Mater di Bologna e l'Università LIUC Carlo Cattaneo – Castellanza (VA).

All'interno di quest'ultima vi è un settore specifico che si occupa di management sanitario e permette di implementare, attraverso una visione economica del mondo sanitario, la funzione del Manager.

Si fa riferimento ad una serie di interventi formativi molto diversificati.

Vi è un tipo di formazione rivolta a perfezionare le conoscenze di cui già i direttori dispongono a seguito delle individuali preparazioni per i diversi percorsi di studio seguiti, vi sono poi dei percorsi formativi esperienziali come riunioni periodiche generalmente annuali, tipo “conclave”, durante le quali un gruppo di persone trascorrono insieme due giorni completi, nel corso dei quali vengono trattati temi che riguardano il benessere del Manager, manager come persona, individuo, non solo come ruolo del Manager.

Nell'associazione, la managerialità parte da una visione che riguarda il benessere del Manager ed il rafforzamento di una serie di valori attraverso i quali lui poi fonda il suo operato.

Si fa ricorso, in questo tipo di incontri, alla professionalità di esperti che propongono percorsi alternativi in termini di etica. Es. intervento di Alberto Peretti, filosofo che ha collaborato con l'Azienda ULS di Torino per la redazione della “Carta etica dei servizi” che ha un sito denominato “vita eudaimonica” che descrive il lavoro come un'attività che dovrebbe produrre non stress, ma soddisfazione e benessere.

Con il termine eudaimonia i Greci antichi intendevano una “vita realizzata”, una “vita degna di essere vissuta”, in quanto capace di corrispondere con le più profonde caratteristiche dell’essere umano.

La concezione eudaimonica propone di interpretare il ben essere come una particolare condizione di vita, una vita compiuta, piena, arricchente, in cui le capacità proprie di ciascuna persona possano trovare espressione e maturazione.

La Carta Etica scava nel terreno dell’organizzazione per individuare e portare alla luce le vene valoriali che la innervano, che danno senso e direzione al lavoro delle persone che vi operano, rendendolo fonte di continue scoperte e di arricchimento esistenziale.

La Carta Etica non solo penetra nelle viscere dell’organizzazione, ma consente di osservarla da una prospettiva privilegiata.

Il percorso di costruzione della Carta induce i partecipanti a guardare il panorama lavorativo da un punto di vista nuovo, più ampio, dal quale scorgere vasti orizzonti e apprezzare i vari paesaggi organizzativi.

La Carta favorisce la crescita e la maturazione di persone responsabili, capaci di usare il cuore e la ragione per destreggiarsi tra i quotidiani conflitti di valore.

- Lega passato, presente e futuro. Apre orizzonti di senso più ampi e luminosi per il lavoro quotidiano. Porta alla luce i valori che entrano in gioco, quelli presenti, quelli da elaborare, quelli appannati oppure da difendere e rinforzare.
- Crea identità. Rafforza e rinsalda l’identità organizzativa attraverso una riflessione e un confronto collettivo sui valori fondanti l’agire, che devono necessariamente essere frutto di scelte ponderate e meditata adesione.
- Favorisce il ben essere lavorativo. Aiuta chi la consulta a migliorare la qualità del proprio lavoro e ad aumentare il ben essere della vita lavorativa.
- Chiama in causa chi lavora. Favorisce l’interiorizzazione delle possibili ragioni del lavoro. Chiama in causa chi lavora, lo rende protagonista delle sue scelte, lo responsabilizza per le sue azioni.

- Orienta il lavoro. Propone e discute esempi di buon comportamento, indica direzioni d'azione, traccia linee guida per orientarsi e su cui impostare l'agire lavorativo quotidiano.

2.3 Onlus “AttivaMente” RO

La cooperativa AttivaMente ONLUS è una impresa sociale nata il 13 Giugno 2007, dall'incontro di persone con consolidate professionalità specifiche, unite dalla condivisione di valori e scelte, da esperienze comuni nell'ambito del sociale, da percorsi formativi complementari e da rilevanti esperienze professionali nel Terzo Settore.

L'obiettivo condiviso nella cooperativa è quello di rispondere con professionalità e competenza ai bisogni del territorio, attivando partecipazione, avendo a cuore prima di tutto le persone. La prospettiva forte è quella di operare promuovendo una cultura dell'accoglienza, a partire dalle differenze come valore. Ha la sede legale ed una operativa nella provincia di Rovigo ed una sede operativa ulteriore, a Chioggia in provincia di Venezia.

I referenti sono diversi a seconda delle aree di attività ed il ruolo del Presidente è affidato al Dott. Antonio Sambo.

Nel percorso di crescita dell'impresa sociale si sono progressivamente articolati i tre ambiti di attività :

Non Autosufficienza - Disabilità - Salute Mentale - Quarta Età

Educational -Infanzia e ragazzi - Giovani - Intercultura Terza Età attiva - Comunicazione Sociale WorkInProgress - Turismo sociale e accessibile - AttivaLavoro - Artigianato e manutenzioni.

L'Associazione vuole dare nuove risposte a dei bisogni ormai chiari ed evidenti. Risposte a dei bisogni che persone che hanno una situazione di limite, determinata da condizioni fisiche, cognitive, di fragilità, si trovano ad affrontare.

La rete dell'Associazione Attivamente segue una serie di cantieri e coinvolge circa quaranta soci lavoratori, si aggiungono circa una quindicina di soci non lavoratori iscritti all'albo dei soci e con alcuni di questi è stata istituita un'altra cooperativa sociale denominata AgricolMente che trasferisce nell'ambito agricolo alcuni aspetti salienti di quanto promosso in ambito del welfare, del turismo sociale e dell'educativo, che a sua volta conta un'altra dozzina di collaboratori. La Cooperativa ha una serie di collaborazioni tra cui tre associazioni temporanee d'impresa, tre reti d'impresе, quattro protocolli di collaborazione con altre strutture, una dozzina di partenariati, partecipa a quattro consorzi, oltre che i clienti/committenti pubblici e privati e le famiglie.

L'Associazione opera nell'ambito del welfare dove il beneficio che si vuole produrre è una risposta alla persone fragili, scegliendo un approccio trasversale alla risposta dei bisogni.

Il bisogno della qualità ed il senso della vita è molto complesso ed è dato da relazioni, contesti, attività, cambiamento, etc. è stato deciso che non poteva essere pensata un'azione settoriale o una mono risposta ai singoli problemi. Si pensi all'igiene della persona, la quale è una delle dimensioni di cui ci si prende cura, ma non è certo la sola in grado di creare il benessere di ogni individuo che ha particolari esigenze.

L'azione è orientata alla gestione di più variabili contemporaneamente, per alcune gli operatori sono portatori di competenze o promotori in senso diretto, ma non essendo essi dei tuttologi, è necessario che si possa partire da attività e risorse già presenti, per integrarle ed implementarle con azioni diversificate, al fine di riuscire ad ottenere il risultato complessivo ovvero il benessere in senso lato della persona.

L'approccio ai problemi degli individui con bisogni particolari non è di tipo top down, ovvero standardizzato rispetto ad un modello generale, ma trattandosi di persone con specificità sempre diverse, l'approccio scelto è di tipo bottom up intendendo cioè degli interventi personalizzati e mirati ad ogni caso singolo.

Azioni di questo tipo, dall'organizzazione vengono definite matrice a maglia variabile e richiedono per la loro complessità, di essere governate. È di fatto un'azione composta da una pluralità di interventi, sempre nuovi e combinati in forme diverse, al fine di adattarsi di volta in volta ai casi differenti.

Nel coordinamento quindi, di queste azioni trasversali, consiste l'azione del Manager o in qualunque altro modo egli venga definito. Fondamentale è dare le priorità, non tanto importante è dimostrare ciò di cui ognuno è già esperto, ma piuttosto trovare le risposte di cui la persona, la comunità o il gruppo ha bisogno. Il lavoro di squadra è formato da tanti lavori individuali che per ottenere un risultato, devono essere coordinati e guidati verso l'obiettivo comune. Per l'Associazione il valore attribuito al team ed al lavoro di squadra è sottolineato anche dal ricorrente uso del termine *equipe*, visibile all'interno del sito internet - www.attivamenteonlus.it -.

L'*equipe* ha delle individualità con competenze, sensibilità, punti di vista diversi che non necessariamente garantiscono la correttezza del risultato, ma sicuramente si sarà in grado di ridurre al minimo gli errori. Gli errori sono una componente fondamentale della quotidianità e l'efficienza in questi termini non è la perfezione, che peraltro non esiste, ma efficienza è « accorgersi in tempo utile, che è stato fatto un errore ed avere così margine di intervento per rimediare » (Sambo 18.11.15 intervista). L'organizzazione per l'Associazione è fatta di persone, molte dotate di alte specificità, che hanno il vincolo di dialogare e coordinarsi tra loro. La metodologia utilizzata è il ricorso a riunioni periodiche durante le quali tutte le attività vengono previste, realizzate e verificate, man mano che vengono poste in essere. Non vi è nella rete un'obbedienza di tipo militaresco, ma vi è condivisione e le responsabilità vengono ripartite tra gli attori, in capo ai quali spettano le singole decisioni. Questo tipo di approccio richiede molte energie ed è un investimento quotidiano in termini di tempo e formazione. Può capitare che non tutte le *equipe* siano sostenibili economicamente, alcune possono essere infatti anche del volontariato che la squadra consapevolmente decide di fare perché

necessario rispetto al risultato. L'importante è seguire l'evoluzione dei progetti e intervenire adeguatamente di volta in volta per migliorare.

Questo approccio pluridimensionale rivolto all'interno dell'organizzazione si estende anche verso l'esterno, poiché la stessa è in rete con altre associazioni, le famiglie, i parroci e anche in questo senso lo scopo è fare squadra per ascoltare il bisogno, dare dei feedback e provvedere agli opportuni riscontri. Fondamentale è stimolare l'interazione tra i vari attori o interlocutori, che spesso non avvertono la necessità di essere coinvolti direttamente su aspetti e dinamiche che apparentemente non li interessano in prima persona. Ecco quindi che è opportuno un lavoro di sensibilizzazione e condivisione dei motivi per i quali è utile per tutti interagire e agire, al fine che il singolo individuo, con bisogni particolari, sia accompagnato congiuntamente da tutto il gruppo che lo segue, allo scopo di favorire il suo benessere complessivo. Rispetto a questo sforzo, qualcuno accetta altri si disinteressano e questo purtroppo accade soprattutto nel settore pubblico, dove la rigidità legata agli orari, rappresenta un forte limite. Dinamiche di questo tipo ovviamente comportano a volte dei miglioramenti, altre invece dei conflitti, ma talvolta anche delle porte chiuse e tanta frustrazione per chi cerca di aprirle.

Nell'agire attraverso una rete, il Dott. Sambo, che coordina le diverse attività, sottolinea una serie di limiti che lo condizionano.

Primo fra tutti il limite del tempo, infatti mentre le risorse possono essere controllate, come le simpatie ed i conflitti che sono gestibili, sul fattore tempo non è possibile far niente, ci si può certo impegnare per fare le cose più velocemente, ma le ore in una giornata passano a prescindere!

Altro aspetto percepito come criticità, tra l'altro difficilmente misurabile, è l'equilibrio tra il beneficio egoistico e il beneficio collettivo. Ovvero una cosa deve essere fatta perché permette di avere un ritorno in termini economici, politici o di prestigio oppure deve essere fatta perché consente di guadagnare qualcosa in termini di benessere, serenità e qualità della vita, alle persone con bisogni particolari? In situazioni come queste capita che ci si trovi davanti alla necessità di fare una scelta, privilegiando urgenze di chi ha bisogni speciali o le

esigenze economiche, come il pagamento degli stipendi, assimilabili ad ogni attività d'impresa. Di fronte a casi come questi, le relazioni spesso ne risentono e questo è fondamentalmente un problema culturale, di etica del lavoro, di senso dello stare in una comunità. La domanda che ci si pone è la seguente: «la comunità mi serve per pagare il mio lavoro piuttosto che, io servo alla comunità per portare del benessere? » Questo è un limite che il dott. Sambo fatica a dimensionare perché è soggettivo, ma è molto evidente che in alcune comunità territoriali la disponibilità a costruire il bene comune, qualcuno la definirebbe solidarietà, è più elevata, rispetto ad altre in cui l'unico bene che esiste è quello personale. Sono pochi purtroppo, gli attori politici con i quali ha delle relazioni, disposti a privilegiare il benessere della persona con difficoltà particolari, sacrificando un proprio tornaconto. Ma è altresì vero che questa riflessione vale anche nelle relazioni con gli imprenditori, i commercianti, con i Presidenti di cooperative, con gli operatori sanitari.

L'intera attività dell'Associazione è orientata ad una Carta dei Valori che pone in una condizione privilegiata la persona, la famiglia, la comunità, la comunicazione, il territorio, l'accoglienza e la valorizzazione delle differenze. La Carta dei Valori ha un significato in termini di paragone, ossia permette di disporre di un parametro confrontabile e riuscire ad aver così un senso del limite, rispetto alle azioni ed agli obiettivi posti in essere. Una sorta di cartina tornasole per riflettere su dove mi trovo rispetto a dove vorrei essere.

L'azione dell'Associazione viene condivisa annualmente in occasione delle assemblee semestrali, una primaverile, prevista dallo Statuto ed una autunnale liberamente scelta. Questi momenti sono occasioni per la generazione di idee, la condivisione di progetti ed opportunità. Riflessioni di questo tipo sono interessanti se ci sofferma sui contributi e le donazioni che spesso anche gli imprenditori decidono di dare. Una donazione in denaro, anche minima è molto importante di per sé, ma il suo valore monetario aumenta di significato ed attribuisce senso al gesto, se per esempio con il corrispondente denaro, viene acquistato un oggetto come un computer dotato di tastiera speciale, che permette anche ai ragazzi speciali di scrivere e lavorare. Ecco quindi che la

percezione ed il valore della donazione assume per i ragazzi con bisogni speciali, una dimensione tangibile.

Rispetto al ruolo di Presidente all'interno dell'Associazione, il Dott. Sambo conferma che per svolgere la propria attività, sia indispensabile una forte motivazione al ruolo, indipendentemente essa derivi da una convinzione o da scelte di vita. Va peraltro detto che è necessario un "quasi autismo nel compito" per riuscire a portare avanti impegni gravosi in situazioni complesse e di stress cercando di non venir influenzati dalle circostanze. Utili sono le capacità di programmazione di lungo termine, di cui soffre in certi momenti la mancanza, dato che agisce molto più spesso facendosi guidare dall'istinto. Altri aspetti da non trascurare sono la tenacia, la capacità o la fortuna di lavorare con delle persone che sono disponibili a condividere la fatica, dato che la cosa peggiore che può capitare ad un Manager di rete è ritrovarsi solo. In questo caso purtroppo il suo ruolo si trasforma in quello di un agente di rappresentanza o un consulente, che sono sempre dei bei lavori, ma sono tutt'altra cosa.

Una delle cose più complicate è conciliare il ruolo di Manager d'impresa con quello di Manager di rete o di sviluppo, che un'attività simile porta ad esercitare. Le due realtà erodono di fatto capitale tra loro perché dirigere un'azienda e svilupparla avendo le medesime risorse, unica testa e stesso tempo, comporta necessariamente fare delle scelte di priorità, dove decidere di andare più veloce o dove rallentare. È recente la decisione di attribuire maggiori deleghe in relazione alle diverse aree di progetto, al fine di sgravare di alcuni compiti, il Presidente stesso, che risulta così essere libero per coordinare l'insieme delle equipe e meno le singole unità di progetto.

IL MANAGER DI RETE

3.1 Modi diversi di fare management di rete

Come osservava cinquant'anni fa l'urbanista Jane Jacobs, le comunità al pari degli ecosistemi naturali, non sono entità statiche, ma realtà creative in continua evoluzione, un mondo comune che si contrae e si espande in ragione dell'ingegnosità dei suoi abitanti. Il loro incessante processo di distruzione e rigenerazione è oggi come allora, alla radice dell'innovazione ovvero di quel fenomeno che genera nuove attività e nuove occupazioni. Gli esempi dell'autrice oggi forse risultano obsoleti, ma il concetto su ciò che rende una società florida e vitale valgono tuttora; l'innovazione si realizza quando le persone interagiscono in un ambiente urbano fecondo, dove inaspettati contatti tra idee, danno luogo a oggetti, concetti e processi nuovi ed inattesi. (Moretti, 2012).

Il mondo in cui viviamo è pieno di paradossi e questo lo rende difficile da capire, ma forse anche per questo interessante. Uno dei paradossi più curiosi è che la nostra economia globale, sta diventando sempre più locale. Nonostante il gran parlare di connettività e annullamento delle distanze, il luogo in cui viviamo e lavoriamo è più importante che mai (Moretti, 2012). Le nostre idee migliori sono il riflesso degli stimoli imprevedibili che riceviamo dalle persone che incontriamo e dall'ambiente sociale che ci circonda.

“Globalizzazione e localizzazione” sono due facce della stessa medaglia e queste tendenze del nuovo secolo, ridisegnano il nostro ambiente di lavoro ed il tessuto stesso delle nostre comunità.

Ci si trova a dover gestire processi e persone che interagiscono quotidianamente e richiedono interdipendenze a diversi livelli.

Un grado di complessità che per certi versi non ha precedenti e che necessita di una figura di coordinamento multifunzionale con particolari caratteristiche di formazione culturale e personale, in grado di gestire le differenze e le eterogeneità, al fine di supportare da un lato le istituzioni nella promozione di policies integrate, finalizzate a soddisfare i mutati bisogni della collettività,

dall'altro le famiglie e le imprese che devono affrontare un mondo in continuo cambiamento, ricco di incertezza.

Uno dei principali cambiamenti in atto nella società globalizzata è una vera e propria mutazione delle dinamiche comunicative (Scalvi, 2003).

Quando ci si muove entro un sistema semplice, l'abitudine di pensiero più adeguata è quella della logica classica, della razionalità analitica e lineare.

Quando il sistema di cui si parla diventa complesso, è necessario passare ad un'altra abitudine di pensiero orientata dall'ascolto attivo, interessata alle cornici, alle premesse implicite che considera l'osservatore parte integrante del fenomeno osservato (Scalvi, 2003).

Con il diversificarsi della nostra società, l'altra modalità di pensiero diventa una competenza di base, indispensabile anche nella vita quotidiana all'interno di una stessa cultura.

La nuova figura professionale del Manager delle reti di governance dello sviluppo locale è attenta alle dimensioni della sostenibilità e dello sviluppo, è in grado di attivare e governare reti di relazioni tra istituzioni ed attori pubblici e privati che condividono la necessità di stabilire forme di negoziazione e cooperazione, oltre che favorire e regolare lo sviluppo sul territorio.

Spesso la descrizione del ruolo, con l'espressione "Manager", crea delle reticenze da parte degli amministratori locali ed operatori sul territorio, in quanto questa definizione evoca nell'immaginario collettivo, l'ennesima professionalità che richiede autorità, potere e di fatto è percepita come un'ulteriore figura che appesantisce la già pesante struttura burocratica delle Pubbliche Amministrazioni.

In realtà il ruolo del Manager di rete si spiega meglio con le espressioni di "facilitatore o coordinatore" delle reti di sviluppo locale, perché è proprio a questo che il suo lavoro è finalizzato, nell'ambizioso progetto di riuscire a creare e governare il territorio, stimolando reti di sviluppo, in maniera diversificata, magari anche attraverso la diffusione di buone pratiche, seppur con le dovute attenzioni.

Nel trasferimento di buone pratiche infatti si confrontano due approcci, quello manageriale che procede trasferendo una buona pratica così come è, riferendosi

di fatto ad un modello, ma che nelle realtà che oggi ci troviamo a governare, è esattamente il contrario di quanto ci si augura di poter riuscire a fare.

L'approccio cognitivo o "ecologico" che considera invece fondamentale la contestualizzazione della buona pratica, la quale deve essere utilizzata solo per la parte che si può adeguare al nuovo contesto e non può essere trasferita esattamente com'è, dal contesto d'origine in cui essa è stata identificata.

Problema di identità e definizione del ruolo del Manager di rete dunque, dato che le parole non sono neutre e vengono interpretate diversamente a seconda del contesto lavorativo, ma soprattutto culturale.

3.2 Per una definizione di manager di rete

La dimensione da cui partire per entrare nel merito di questa analisi, riguarda le reti di governance.

La gestione delle relazioni oggi è condizionata dalla globalizzazione, dalla presenza di una pluralità di attori e livelli.

Il mondo sta cambiando e sempre più è importante comprendere che nella gestione e nel governo locale del territorio, devono essere coinvolti attori pubblici e attori privati al fine di affrontare le problematiche e le complessità che la società oggi presenta.

Sono da tener presenti anche gli ostacoli legati alla sostenibilità istituzionale che conferma l'inadeguatezza dei piccoli comuni, nel prossimo futuro ad affrontare la gestione e l'offerta dei servizi alla propria cittadinanza.

Risulta quindi fondamentale il riposizionamento non solo professionale, ma anche culturale ed in generale di cosa fare e di come farlo, sia a livello regionale, ma anche al livello nazionale, per gestire la complessità del governo locale del territorio.

Ragionando in termini di management con l'idea della rete, in contesti politici in cui la presenza dell'attore pubblico è considerata positiva e fondamentale, vi è maggiore possibilità di riuscire a condizionare ed incidere nelle dinamiche di regolazione del territorio, dato che alle istituzioni è formalmente riconosciuto un ruolo importante di coordinamento.

Diversamente nelle realtà in cui l'attore pubblico è percepito con diffidenza, l'attore politico stesso è incapace o viene reso incapace di coordinare e svolgere così una funzione di management.

Questa riflessione spiega perciò la difficoltà di fare reti, anche intercomunali dato che in contesti come questi, in Veneto per esempio, per definizione la rete è sociale, comunitaria o d'impresa, e per contro con gran difficoltà si attivano reti istituzionali di enti pubblici.

Diversa invece è la realtà dell'Emilia Romagna, dove la rete è per definizione intesa come rete istituzionale (Messina, 2012_b).

3.3 Competenze del manager di rete

Respingendo come già detto, l'interpretazione secondo la quale il Manager di rete è un "tuttologo" va precisata l'importanza che lo stesso abbia l'umiltà ed il coraggio di ammettere che non è possibile sapere tutto di tutto.

È fondamentale che egli abbia la capacità di mettere in rete le persone e che venga abbandonata la presunzione che una singola persona sia in grado di sapere tutto. Egli deve poter disporre degli strumenti di lettura del territorio, per poter comprendere ed intervenire di conseguenza nelle dinamiche di sviluppo.

Il fronte di lavoro su cui il Manager di rete si deve concentrare, sono le relazioni, la cura delle stesse con le persone;

per questo è richiesta capacità di ascolto e la capacità di mettersi in discussione.

Senza queste premesse le reti non si possono fare, meno che meno governare.

Questo ruolo richiede necessariamente delle doti personali quali autonomia ed onestà intellettuale.

Il Manager di rete deve essere in grado di guidare i progetti in rete coordinandosi dunque non solo con i propri collaboratori, ma con i colleghi della rete.

È fondamentale la capacità di influenzare, senza ricorrere ad una relazione di potere ovvero la capacità di indurre ad un comportamento, senza ricorrere agli strumenti dei premi e delle punizioni.

Deve riuscire a catalizzare le energie, intendendo come catalizzatore ciò che ispira e spinge all'azione, deve sviscerare dagli altri tutte le risorse e le energie a disposizione.

Chi ha funzioni di catalizzatore ha un sincero interesse per gli altri e per il loro successo, deve esprimere doti maieutiche, deve creare connessioni e relazioni, deve agire con passione ed intelligenza emotiva, ricorrendo alla fiducia e dare ispirazione, nell'ambiguità e nell'incertezza deve scegliere la tolleranza.

La “leadership laterale” richiede delle risorse tra cui

- Competenza
- Creatività
- Metodo
- Fiducia

Competenza - sta ad indicare il grado di aggiornamento sui contenuti professionali di riferimento.

Creatività - intesa come coraggio di proporre le nuove idee e sostenere la loro affidabilità.

Metodo - è la capacità di strutturare un lavoro per fasi, sequenze logiche ordinate in varie attività; per ogni fase è indispensabile organizzare il pensiero collettivo con strumenti come tabelle, griglie e diagrammi.

Fiducia – è la capacità di riconoscere continuamente il valore degli altri e di mantenere un'aspettativa positiva verso di essi.

Le competenze del Manager di rete si possono distinguere in tre saperi:

- Sapere
- Saper fare
- Saper essere

a) *Sapere*

Il Manager di rete deve aver competenze di tipo tecnico in relazione all'analisi ed alla conoscenza del contesto in cui opera, deve avere esperienza di analisi

organizzativa ed interorganizzativa, deve saper utilizzare strumenti di pianificazione e controllo di gestione.

Deve conoscere metodi di analisi e valutazione delle politiche pubbliche, il diritto degli Enti locali ed il diritto dell'Unione Europea. Avere competenze di psicologia dei gruppi e dell'organizzazione.

b) Saper fare

Gli sono richieste capacità organizzative e gestionali orientate alla rete, non gerarchiche dunque, capacità comunicative e relazionali, capacità negoziali, progettuali, deve esser in grado di ricercare opportunità e deve disporre di strumenti di valutazione idonei.

c) Saper essere

Gli viene richiesto un comportamento non reattivo, ma proattivo, un atteggiamento che preveda la condivisione di obiettivi, la valorizzazione ed il coinvolgimento dei partner. Fondamentale è la delega e la valorizzazione dei collaboratori, la capacità di avere un senso del limite del proprio ruolo che gli consenta di essere facilitato nelle decisioni. In generale deve adottare un comportamento ispirato all'equità e alla imparzialità verso i partner della rete.

Il progresso economico e culturale nonché la dimensione sociale determinata dalla globalizzazione, aumentando le possibilità di crescita e libertà degli individui e creando nuovi scenari ed opportunità prima imprevedibili, tende a rendere sempre più frequenti le situazioni ambigue.

Sostenere il progresso comporta la necessità di apprendere a tollerare una maggiore ambiguità e quindi ad imparare anche a gestire efficacemente, una crescente conflittualità potenziale.

Quando un contrasto si riproduce in continuazione, autoalimentandosi, bisogna saper salire di livello e guardare ciò che i due poli opposti hanno in comune; la chiave del cambiamento sta proprio in questo (Scalvi, 2003).

A tal proposito Marianella Scalvi si sofferma sull'importanza dell'ascolto, tanto da parlare di "arte di ascoltare e di mondi possibili" che prevedono delle regole di seguito elencate:

1. Non aver fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
4. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.
5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali ed irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per diventare esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

Le emozioni sono fondamentali per la conoscenza del mondo in cui viviamo, quelle che proviamo nella nostra vita quotidiana sono sociali e culturali e vanno regolate secondo logiche diverse dalla razionalità, favorendo lo spiazzamento, la moltiplicazione dei punti di vista, l'accoglimento dei paradossi. Queste sono tutte dinamiche che la retorica del controllo esclude perché le giudica prive di senso. (Scalvi, 2003).

Il Manager, in quanto nodo rilevante di una rete, per le funzioni che è chiamato a svolgere, deve prestare particolare attenzione alle forme di comunicazione più adeguate da adottare, nelle mutevoli situazioni contingenti.

La conversazione e la sensibilità verso la reciprocità e la parità che la caratterizzano, rimane la forma di comunicazione più adeguata ogni volta in cui la complessità viene o va posta, in primo piano.

Una buona conversazione non è un gioco a somma zero, ovvero non è un gioco in cui un interlocutore conta di più se riesce ad umiliare o a far contare meno l'altro. Al contrario è un gioco aperto e quanto più si valorizza e si “rende intelligenti” gli interlocutori, tanto più si mette in risalto anche l'intelligenza individuale di sé stessi.

Il diritto di ascolto reciproco serve a trasformare le divergenze di opinioni, i malintesi in risorse per la migliore comprensione reciproca e della situazione. Risulta essenziale che le abilità negoziali acquisiscano un ruolo sempre più rilevante se non addirittura centrale nel bagaglio delle competenze di chiunque voglia produrre cambiamento e sviluppo.

Tra i fenomeni sociali ed economici che portano alla negoziazione intesa come attività diffusa e fondamentale, pensiamo alla crescente mobilità professionale, ai continui processi di ristrutturazione aziendale, la transizione verso una società multietnica, l'esplosione del settore dei servizi, la globalizzazione.

Sono tutti questi eventi che creano potenziali conflitti e trasformano la negoziazione in uno strumento fondamentale per fronteggiare il futuro.

3.4 Tipi di conflitti e mediazioni possibili

In ogni momento della vita quotidiana individuale o sociale capita di incontrare degli ostacoli alla realizzazione di obiettivi e spesso tali ostacoli sono rappresentati dall'opposizione di altre persone il cui consenso è prezioso se non indispensabile, per centrare l'obiettivo.

Eccoci quindi a dover affrontare dei conflitti e meglio li si saprà gestire, maggiori saranno le possibilità di raggiungere le proprie mete (*Rino Rumiati Davide Pietroni (2001) – La Negoziazione*).

Gli emergenti scenari, politici, sociali ed economici aumentano le occasioni di potenziale conflittualità pertanto le abilità negoziali rivestono un'importanza crescente nell'affrontare le nuove sfide.

Il conflitto è un fenomeno decisamente pervasivo e solo chi ha un potere assoluto o chi non ha obiettivi da raggiungere, ne potrebbe essere preservato.

Le “fonti dei conflitti” tra gli esseri umani trovano origine comunemente nel rancore o nella divergenza di interessi (Rubin, Pruitt, Kim -1994), ma queste due condizioni non sono però sufficienti per generare il conflitto, dato che vi possono essere delle situazioni in cui le parti hanno interessi diversi, ma nonostante ciò fra loro non nasce conflittualità.

La preconditione fondamentale infatti è che le risorse in gioco siano percepite come scarse.

È infatti molto improbabile che i conflitti abbiano origine in merito a risorse percepite come abbondanti, a meno che non esistano percezioni di iniquità e ingiustizia nella distribuzione delle risorse o la risorsa abbondante, causa del contendere, non rappresenti solo un pretesto per competere per una risorsa implicita, percepita come scarsa.

Si può ricorrere ad un banale esempio per comprendere meglio, immaginando due fratelli che si contendono la fetta più grande di una torta che è comunque abbondante, in questo caso la reale risorsa in gioco percepita come “preziosa e scarsa” non è tanto la torta in sé, ma l’attenzione ed il favore della mamma che provvederà a fare le porzioni.

Vi è divergenza di interessi quando le preferenze delle parti sono tra loro incompatibili e riguardano quindi la distribuzione di una risorsa scarsa, la quale può essere di varie forme come il denaro se pensiamo ad una vertenza per l’aumento del livello retributivo, il tempo, nel caso di richiesta di dilazione di pagamento, dello spazio territoriale, nel caso di una controversia tra stati confinanti o vicini di casa oppure della purezza dell’aria e sanità dell’ambiente, nel caso di controversie tra industrie e movimenti ecologisti.

Se si pensa ad un disaccordo, riguardante delle risorse che verranno distribuite tra le parti, la *divergenza di interessi* che genererà il conflitto ha come dimensione temporale di riferimento il *futuro*.

Viceversa il *rancore* ha come dimensione temporale il *passato* e specificatamente la storia passata delle relazioni, tra le parti in conflitto.

I conflitti basati sul rancore sono generalmente i più complessi da risolvere rispetto a quelli basati sulla divergenza degli interessi, dato che è impossibile intervenire su eventi passati difficilmente conciliabili se riferiti ad evidenze presenti ed obiettive.

Una delle motivazioni più comuni del rancore è la deprivazione relativa ovvero la percezione che ciò che si è ottenuto in un «dato dominio valutato come importante, è inferiore rispetto ad uno standard ragionevole» pp 3 - Rino Rumiati Davide Pietroni (2001); vi è cioè la percezione di iniquità tra quanto si è dato e quanto si è avuto nel corso della relazione passata, sia essa di coppia, di lavoro, sociale o di rapporti internazionale tra Stati.

Da sempre l'essere umano ha provveduto ad identificare dei metodi per risolvere i conflitti e ricomporre le divergenze di interessi con i propri simili.

La primordiale forma di superamento dei conflitti è la *lotta*, che rappresenta uno scontro diretto che se funziona, permette di identificare un vincitore ed un vinto e determina quindi, quale delle due parti, conquista l'autorità necessaria per decidere unilateralmente come dovrà essere risolto il conflitto.

Tale autorità ha facoltà di decidere non solo su proprie dispute personali, ma anche su conflitti che riguardano altri individui.

Proseguendo lungo un'immaginaria linea del tempo del percorso evolutivo dei meccanismi di coordinamento per il superamento dei conflitti si incontra l'insindacabile *giudizio dell'autorità* rappresentato dal capo tribù, dal re, dall'imperatore, dal leader religioso o dal dittatore.

Il terzo passo evolutivo dei meccanismi di coordinamento è il *ricorso alle norme*, probabilmente generato dalla volontà dell'autorità di ricomporre i conflitti, stabilendo delle regole che indicassero, una volta per tutte, la modalità di risoluzione degli stessi in specifici contesti, esempio i diritti di successione, questo per evitare di dover valutare più volte, tipologie di conflitti simili o per evitare sovraccarichi decisionali.

La forma di lotta dei giorni nostri può essere intesa anche per scioperi, serrate, guerre e scontri in piazza e tutt'oggi si ricorre all'autorità quando interviene un giudice, un conciliatore o un direttore che risolve conflitti legati per esempio alla gestione delle ferie in azienda o a un ministro che media tra lavoratori e imprenditori.

Queste tre forme di gestione del conflitto pur nei diversi livelli evolutivi, hanno in comune un aspetto fondamentale: *l'ambiguità*.

L'ambiguità può avere due dimensioni, quella associata al dominio o quella associata alla relazione.

L'ambiguità legata al dominio, si riferisce all'assenza di norme chiare e condivise sulle modalità di superamento della situazione che causa conflitto; appare improbabile infatti che tutte le possibili situazioni conflittuali possano essere a priori previste e regolamentate. Si tenderà quindi a risolvere l'ambiguità del dominio ricorrendo a norme di ordine inferiore o a norme implicite che fanno parte di un bagaglio di una cultura, di un popolo, di una comunità o di un'organizzazione.

Nel caso in cui l'ambiguità legata al dominio non consenta di risolvere il conflitto si può chiarire l'ambiguità associata alla relazione ovvero l'individuazione di quella parte che dispone di maggiore autorità.

La maggiore autorità ha quindi il potere di decidere universalmente come risolvere la divergenza di interessi. Non esiste ambiguità di relazione quando vi è una chiara e condivisa gerarchia di ruoli in cui il diverso livello di potere decisionale è riconosciuto ed accettato.

Uno studio, condotto da Pinkley R. (1990), evidenzia le tre dimensioni attraverso le quali gli individui formano la propria rappresentazione del conflitto.

La prima è denominata "relazionale versus compito", nella quale le origini e le finalità del conflitto riguardano da un lato la qualità della relazione con la controparte e dall'altro il conflitto, che è percepito come un problema basato su questioni indipendenti dalla relazione, ossia questioni tangibili come denaro, proprietà o distribuzione del lavoro.

La seconda è "intelletto versus emozione" dove nel polo intellettuale il conflitto è percepito e centrato su fatti e pensieri razionali, nel polo emotivo assumono rilevanza nel conflitto sentimenti come rabbia, frustrazione, gelosia, risentimento, paura, sospetto e senso di colpa, mancanza di fiducia o indifferenza.

La terza dimensione "vittoria versus compromesso" nel polo della vittoria la dimensione conflittuale è intesa come un'arena nella quale solo una parte uscirà vincente mentre le altre saranno perdenti. Questa percezione è interpretata come gioco a somma zero, nel quale ogni guadagno ottenuto da una parte comporta necessariamente una perdita per le altre. L'altro polo

invece intende il conflitto come gioco a somma variabile, una possibilità per le parti di uscirne entrambe vincenti.

Questo tipo di percezione promuove un atteggiamento cooperativo nella gestione del conflitto e la ricerca di compromessi, attraverso procedure negoziali che superino la tendenza ad attaccare o colpevolizzare la controparte.

Trovandosi in situazioni di conflitto nel momento in cui si devono prendere delle decisioni o creare delle strategie negoziali ci si può ritrovare nella condizione di “contending” denominata dalla letteratura statunitense, caratterizzata dall’intento di risolvere il conflitto secondo le proprie condizioni ed esigenze senza prestare attenzione alcuna, agli interessi della controparte.

Il caso del “problem solving” invece individua soluzioni creative in grado di soddisfare entrambe le parti in conflitto.

L’alternativa alle precedenti è una situazione di “compromesso” nella quale la strategia è l’identificazione di un immediato punto intermedio tra le proprie richieste e quelle della controparte.

La strategia in contrapposizione al “contending” è cedere alle richieste della controparte denominata “yielding” che comporta un livellamento delle proprie aspirazione ed una capitolazione che, inquadrando la situazione conflittuale in una più ampia dimensione temporale, potrebbe apparire anche strategica al fine di ottenere future concessioni su questioni considerate più importanti.

Altra strategia può essere intesa l’ “inazione” ovvero la sospensione di ogni decisione su come affrontare il conflitto;

decidere di non decidere è di per sé una decisione e chi la prende, deve essere consapevole che può produrre dirette conseguenze sia a favore che a sfavore di chi l’ha promossa.

L’ultima strategia prefigurata è infine il “ritirarsi” dal conflitto il “withdrawing” che può prendere la forma sia del negare il conflitto sia dell’evitare il conflitto, “l’evitamento”;

In entrambi i casi si rifiuta il conflitto e si rinuncia quindi alla possibilità di affrontarlo e superarlo in modo, costruttivo per le parti coinvolte.

Nello studio delle possibili strategie da adottare per affrontare un conflitto emergono tre prospettive .

La “one best way” finalizzata ad identificare la strategia migliore per affrontare il conflitto (Blake, Mouton,1964).

La prospettiva della “contingenza” che nega l’esistenza di una strategia migliore in assoluto, almeno nel breve periodo, affermando che l’efficacia della strategia dipende dalle specifiche caratteristiche della situazione.

La terza e la più attuale prospettiva è “la complessità” ovvero che la risposta ad un conflitto non è quasi mai rappresentata da un’unica strategia, ma dalla combinazione sequenziale o addirittura simultanea delle strategie precedenti sopra descritte adottabili con intensità variabili.

È proprio in un contesto complesso che opera il Manager di rete, ecco quindi che è fondamentale che egli conosca molto bene le dinamiche dei possibili conflitti che potrebbe incontrare nei processi decisionali che sarà chiamato a gestire, oltre che, la perfetta padronanza degli strumenti a sua disposizione per poterli affrontare e risolvere, nella maniera più efficace ed efficiente possibile.

3.5 La gestione dei conflitti

La maggior parte delle persone ha un atteggiamento sfavorevole verso il conflitto perché lo considera causa di conseguenze negative e viene percepito come disfunzionale per gli individui e per le organizzazioni.

In realtà molto spesso le conseguenze negative sono da attribuire non tanto al conflitto in sé, ma alla soppressione del conflitto perché il conflitto può diventare addirittura un’eccellente occasione di sviluppo ed incremento della produttività ed è quindi un fenomeno che va stimolato.

La tendenza a sopprimere i conflitti può anche esser ricercata nella scarsa sensazione di autoefficacia nel gestirli, nella paura di ritorsioni, nell’urgenza di prendere una decisione, nel timore di perdere efficienza o addirittura di perdere la faccia mettendosi troppo in gioco.

La soppressione del conflitto se prende la forma di pressione, per zittire le minoranze o rendere una forza lavoro omogenea, riduce la creatività e l’innovazione ed inibisce l’individualità e l’indipendenza (De Dreu, De Vries, 1993).

Inoltre la soppressione del conflitto nel lungo periodo favorisce l'emergere di escalation conflittuali (Hocker, Wilmot, 1991).

In generale la soppressione della conflittualità, abbassa la qualità delle decisioni collettive, limita lo sviluppo e l'innovazione, riduce la creatività individuale e danneggia la comunicazione e le relazioni.

Secondo Putnam (1994) sollecitare un conflitto favorisce la comunicazione tra i gruppi, promuove la comprensione reciproca ed il consenso sugli accordi raggiunti.

Uno studio di Carnevale e Probst (1997) ha evidenziato che il conflitto tra gruppi stimola al loro interno processi creativi ed innovativi intrapresi soprattutto dai membri più competitivi.

De Dreu analizzando i conflitti suggerisce che essi possono essere basati su questioni cognitive come le risorse scarse, i ruoli o le procedure oppure su aspetti emotivi come i principi, i valori, le identità personali o del gruppo.

Vi è inoltre una relazione fra le due tipologie di conflitto e le modalità messe in atto per gestirlo.

I primi stimolano per lo più strategie di gestione basate su problem – solving, mentre i conflitti affettivi promuovono strategie di contesa e da esse vengono a loro volta alimentati.

Utley , Richardson e Pilkington (1987) hanno condotto una ricerca per evidenziare le caratteristiche di personalità associate alle principali strategie di gestione dei conflitti ovvero problem-solving, concessione, evitamento, la contesa ed il compromesso.

La strategia di “problem – solving” è generalmente correlata a caratteristiche di personalità come l'orientamento ai risultati, la capacità di resistenza, la tendenza a prendersi cura degli altri, il desiderio di piacere agli altri, l'assenza della necessità di difendersi.

La tendenza a fare concessioni definita “yelding” si associa alla necessità di ottenere un riconoscimento sociale, alla scarsa impulsività, allo scarso piacere per il gioco e la sfida, ai limitati bisogni di comprendere l'altro, di ricercare l'autonomia e di promuovere il cambiamento.

L' "evitamento – whitdrawing" è adottato da individui con bisogni di autonomia, necessità di evitare fastidi e danni, con scarsa propensione a prendersi cura degli altri e con limitati bisogni di affiliazione.

La strategia di contesa "contending" legata al dominio è associata alla propensione all'aggressione, al bisogno dell'esibizione, al disinteresse di evitare danni e fastidi, all'orientamento ai risultati ed al bisogno di comprendere e controllare.

La strategia del "compromesso" si correla alla pazienza, alla tendenza a prendersi cura degli altri, la sensibilità, il disinteresse verso il riconoscimento sociale, al bisogno di affiliazione e la scarsa impulsività.

È emerso che una stessa persona può adottare diverse strategie, a seconda dell'interesse che prova e l'importanza che attribuisce alla persona che ha di fronte e a seconda, delle diverse situazioni che è chiamata a gestire.

Lo studio ha inoltre sottolineato una differenza di genere ovvero le modalità con cui si affrontano i conflitti sono differenti a seconda che si tratti di uomini o di donne.

Le donne hanno una maggiore tolleranza degli uomini alla divergenza di interessi, ma una minore tolleranza al rancore causato dal sopruso e questo deriva non da differenze ormonali o genetiche, ma da un orientamento di ruolo, acquisito nelle fasi di socializzazione primaria. (Greenhalgh – Gikley 1999).

3.6 Conflitti negoziabili

L'attività prevalente di un manager è quella di prendere delle decisioni.

Il prendere decisioni è un'attività che può portare a dei conflitti perché spesso riguarda interessi di altre parti e richiede la collaborazione per implementare efficacemente la decisione formulata.

Ne consegue quindi che l'attività di un manager è di fatto un'attività di continua gestione negoziale di conflitti.

Appare quindi che nell'azione di un manager più importante di prendere mere decisioni, è in realtà la sua capacità di generare consenso.

Per generare consenso è fondamentale comprendere e neutralizzare gli eventi e le percezioni che facciano degenerare i conflitti rendendoli difficilmente negoziabili.

Per raggiungere questo obiettivo è consigliabile promuovere una valutazione economica delle questioni in gioco ed è quindi indispensabile trasformare una questione indivisibile (morale) in una frazionabile (materiale).

Il fatto di parametrare a livello economico anche materie associate a valori fondamentali come la tutela dell'ambiente, ha consentito di rendere negoziabili e quindi controllabili, dei problemi come l'inquinamento, destinati a rimanere irrisolti per una conflittualità irrisolvibile e irresponsabile.

Il manager deve poi promuovere la maturazione di una prospettiva di lungo periodo in cui collocare la relazione tra le parti in conflitto.

Maggiore è l'orizzonte temporale, più probabilità si hanno che le parti adottino un atteggiamento cooperativo verso la controparte, dato che le stesse vengono in questo modo rassicurate dalla prospettiva che eventuali concessioni attuali potranno comunque essere recuperate in altre occasioni successive.

Per contrastare il frequente fenomeno dell'escalation del conflitto anche nelle creazioni delle politiche pubbliche è necessario che venga incoraggiata la "maturità" e la risultante di tre fenomeni: il raggiungimento di un punto di stallo in cui tutte le parti coinvolte si rendono finalmente conto che si stanno sopportando dei costi inaccettabili per delle battaglie che non possono di fatto essere vinte, la minaccia di un problema grave causato dal conflitto e l'emergere di una nuova ed allettante opportunità di guadagno dal collaborare con la controparte (Zartman, Aurik, 1991).

Lo scopo prioritario di una corretta gestione del conflitto è innanzitutto quella di evitare che esso regredisca nelle forme primordiali e costose dell'attacco e dello scontro o nelle forme irresponsabili della negazione e della soppressione. Si dovrà indirizzare le parti all'impiego delle diverse modalità negoziali per coordinare gli interessi divergenti e per raggiungere un accordo.

Il meccanismo più evoluto e forse l'unico con le potenzialità di trasformare una situazione di conflitto in un'opportunità per lo sviluppo di livelli superiori di benessere per le parti coinvolte è la negoziazione integrativa.

Capitolo IV

STRUMENTI E PRATICHE DI GOVERNANCE DI RETE

4.1 La negoziazione e la concertazione

I processi decisionali si caratterizzano per il simbolismo che viene ad essi attribuito, dato che la vita politica, non è solo un insieme di scelte, ma è anche un insieme di interpretazioni. Le istituzioni regolano e vincolano i comportamenti individuali, orientano le strategie e le azioni che danno senso all'agire politico.

La governance oggi va intesa come un nuovo modo di regolazione, diverso dalle tre forme idealtipiche di regolazione ovvero politica, economica, sociale e comunitaria.

Si delinea un nuovo modo di regolazione a rete, in cui l'attore politico prende parte al processo decisionale, svolgendo un ruolo di coordinamento e non solo di decisore.

La governance multi attore, o network governance, riguarda il sistema delle relazioni, quindi la rete, che si genera dall'interazione di più attori, pubblici o privati, con particolare attenzione alle fasi decisionali e di implementazione di una politica pubblica.

I processi di governance producono diversi modelli istituzionali, a seconda si parli di istituzioni aggregative o integrative e a seconda dei contesti si avranno perciò diversi strumenti a disposizione, rispettivamente la negoziazione e la concertazione (Messina, 2012_a)

Nelle istituzioni aggregative prevale la logica dello scambio e della mediazione, mentre nelle istituzioni integrative prevale invece la mutua comprensione, la fiducia ed il perseguimento dell'interesse generale.

Ne consegue quindi che anche le istituzioni sono il risultato di politiche pubbliche, nel caso delle istituzioni integrative, orientate verso la comunità, o verso una parte di essa, con le istituzioni aggregative.

La concertazione è un gioco a somma positiva, se si vince, vincono tutti, se si perde, perdono tutti.

Il negoziato è un gioco a somma zero, c'è chi vince e chi perde.

Nei casi studio affrontati è difficile individuare con chiarezza le pratiche di governance, distinguendo tra negoziazione e concertazione. È probabile che la rete sarà aggregativa piuttosto che integrativa, a seconda che un Manager negozi o concerti.

E' il manager che dà l'impronta alla rete, poiché la rete sono le relazioni, proprio come avviene per l'educazione all'interno della famiglia. A seconda di come si educano e si crescono i membri in una famiglia, sarà percepito da essi, il valore della relazione con la famiglia stessa.

A seconda quindi degli obiettivi da raggiungere, sarà opportuno scegliere lo strumento più adeguato.

La negoziazione è un processo di interazione tra due o più parti in cui si cerca di stabilire cosa uno dovrebbe ricevere e dare in una transazione reciproca finalizzata al raggiungimento di un accordo mutuamente vantaggioso (Rubin, Brown, 1975).

La negoziazione è quindi una modalità per risolvere delle divergenze di interessi che si può attuare quando ciascuna delle parti possiede ed è disposta a cedere, qualcosa di valore per l'altra. È la forma più costosa, ma la più evoluta tra i meccanismi di coordinamento degli esseri umani.

Per "negoziiazione posizionale" si intende una negoziazione in cui le parti concentrano le reciproche attenzioni a chiarire la propria posizione e a difenderla dagli attacchi della controparte ; essa rischia di creare un nuovo interesse nella negoziazione ovvero "salvare la faccia", perché le negoziazione si trasforma in una estenuante problema di coerenza rispetto alle posizioni o rivendicazioni di partenza, in cui chi vince viene percepito come chi cede meno.

Ogni volta che una negoziazione si presenta come complessa cioè non arriva facilmente ad una soluzione soddisfacente per le parti, l'atteggiamento posizionale non sarà un buon metodo di negoziazione, perché più a lungo dura più tende a focalizzare le posizioni, perdendo di vista preoccupazioni ed interessi generali e sottostanti.

Si tratta di uscire da premesse implicite date per scontate e nelle quali è fortissima la tentazione di immergersi sempre più profondamente.

Il processo negoziale diventa così estenuante e produce accordi meno soddisfacenti di quanto sarebbe possibile.

Starà nella capacità dunque del Manager che svolge il ruolo di negoziatore nei diversi contesti, far cambiare direzione al negoziato, in maniera tale che il confronto non sia solo uno scambio, ma anche un'occasione per creare e costruire qualcosa di nuovo.

Una negoziazione riuscita, oltre ad ottenere un coordinamento tra interessi contrastanti, permette di rafforzare le relazioni tra le parti e permette di diminuire considerevolmente le probabilità, che tra esse emerga ulteriore conflittualità.

Una negoziazione gestita con un approccio integrativo con finalità di massimizzare il rendimento di tutte le parti coinvolte, diventa anche l'unico meccanismo di coordinamento che permette di generare risorse oltre che determinare la loro modalità di distribuzione.

Sotto questo aspetto la negoziazione, rispetto a tutte le altre forme di coordinamento come la lotta, l'arbitrato, le norme e le azioni separate è quindi l'unica in grado di risolvere conflitti, creando valore.

Una negoziazione è possibile se vi sono due o più parti coinvolte e per parte negoziale si intende ogni attore sia individuale che collettivo portatore di una serie di interessi circa la modalità di distribuzione delle risorse scarse oggetto del conflitto, che viene riconosciuto da tutte le parti come attore con il diritto di partecipare alla spartizione.

In linea generale ad una parte è concesso di entrare in una trattativa nella misura in cui ciò che essa possiede ed è disposta a concedere, è percepito di valore dalle altre parti. Si pensi per esempio all'acquisizione di una risorsa umana all'interno di un'azienda, minore è l'esperienza di una risorsa, minore sarà la disponibilità dell'imprenditore a trattare condizioni contrattuali particolari.

Le parti siano esse rappresentate da singoli o da gruppo raramente hanno una stabile e coerente configurazione di interessi.

Se già a livello individuale si osserva una generale instabilità, possiamo immaginare quanto improbabile sia che all'interno di una parte collettiva essa sia al suo interno omogenea e monolitica.

Non è quindi inusuale che siano necessarie delle negoziazioni, anche tra gli stessi membri di ciascuna parte negoziale.

Ne risulta che l'omogeneità all'interno delle parti ne aumenta il potere negoziale e quindi il peso delle richieste.

Allo stesso modo un singolo negoziatore che si dimostra coerente e determinato, acquista maggiore potere contrattuale.

Al contrario quindi più le parti sono disomogenee più si complica il ruolo dei loro rappresentanti che tendenzialmente sono percepiti come meno affidabili.

Ne risulta quindi che la complessità procedurale e strategica della situazione, cresce in misura esponenziale quando le parti negoziali sono più di due.

In questa fase perciò diventano fondamentali i processi di semplificazione e di regolamentazione delle interazioni, creando commissioni o stabilendo delle regole decisionali o promuovendo coalizioni ovvero gruppi di due o più parti, che scelgono di agire in concerto.

Sarà compito del Manager della rete scegliere lo strumento più opportuno al contesto, visto che nonostante le coalizioni siano spesso instabili, esse possono rafforzarsi grazie alla qualità delle relazioni personali tra i soggetti coinvolti, alla congruenza dei loro interessi ed al fatto che essi siano in passato già stati alleati.

Avendo infatti la possibilità di scegliere partner migliori, si è portati a preferire quelli a fianco dei quali si è già negoziato (Polzer, Mannix, Neale, 1998)

Ecco quindi che riemerge l'importanza delle relazioni interpersonali e dei rapporti formali ed informali che si generano nelle reti.

Una negoziazione è tale solo se tutte le parti coinvolte possono percepire un potenziale vantaggio dal negoziare con tutte le altre.

È fondamentale che tutte le parti percepiscano la negoziazione come una transazione vantaggiosa, attraverso la quale ci sia la possibilità di soddisfare desideri e risolvere bisogni.

Sono state individuate cinque proprietà affinché possa svilupparsi una trattativa (Thompson, 1990).

1. Le parti devono innanzitutto credere di avere interessi contrastanti. Si sottolinea il verbo "credere" e quindi la prospettiva fenomenologica, dato che non è rilevante se gli interessi sono davvero tra loro

incompatibili, quello che conta è che le parti li percepiscano come tali; non è raro infatti osservare escalation conflittuali, causate da un'errata interpretazione di richieste iniziali che in realtà sono perfettamente compatibili.

2. La comunicazione tra le parti deve essere possibile dato che mancando questo requisito, ci si troverebbe in una modalità di coordinamento tipica dei dilemmi sociali in cui gli interessi e le intenzioni delle parti non possono essere discusse e dichiarate apertamente, ma solo ipotizzate ed indirettamente interpretate. Questa ipotesi rischia di far aumentare in misura esponenziale le probabilità di fraintendimenti, di aspettative competitive e percezione di inconciliabilità degli interessi e pregiudica il futuro della relazione. Rilevante è anche la qualità della comunicazione che influenza fortemente gli esiti ed in questa dimensione assumono rilevanza i livelli di fiducia tra le parti, la qualità delle loro relazioni e le strategie adottate.
3. Risulta praticamente impossibile negoziare in merito ad una questione sulla quale le parti non sono disposte ad accettare alcun compromesso perché la ritengono indivisibile. Greenhalgh (1999) suggerisce l'approccio economico secondo cui ad ogni bene e talvolta anche ad ogni principio, per esempio il rispetto dell'ambiente, viene attribuito un valore monetario che è per definizione divisibile e graduabile e rende possibile così la negoziazione e consente di gestire i conflitti su questioni altrimenti intrattabili.
4. Il valore della negoziazione è anche quello di fornire un contesto in cui le parti implicitamente accettano di giocare a combinare in svariati modi i loro interessi senza che alcuna soluzione diventi definitiva. Ci si riferisce cioè alla possibilità per le parti di formulare offerte e controfferte provvisorie.
5. Secondo Thompson solo la sottoscrizione di un accordo tra tutte le parti rappresenta il momento di cristallizzazione definitiva del processo di esplorazione e scoperta.

In linea generale un elevato interesse per i propri rendimenti combinato con un basso interesse per quelli della controparte conduce ad una negoziazione con un elevato rischio di impasse poiché le parti tendono ad adottare comportamenti di contesa. Al contrario un elevato interesse per i propri rendimenti e per quelli della controparte, favorirà la tendenza ad adottare approcci di problem-solving con la maggiore probabilità di ottenere accordi vantaggiosi per le parti coinvolte.

Le alternative alla decisione di negoziare sono sostanzialmente due: attaccare o fuggire.

Una negoziazione decolla solo se le motivazioni di tutte le parti coinvolte sono tali da contrastare entrambe queste opzioni alternative.

Pruitt e Carnevale (1993) osservano che spesso le negoziazioni iniziano con un periodo di lotta, infatti per le parti in gioco la lotta sembra inizialmente essere l'alternativa più vantaggiosa.

Questo è valido almeno fino a quando le parti non si rendono conto che i costi legati alla lotta sono diventati insostenibili avendo probabilmente reciprocamente sottostimato in fase iniziale la forza e le ragioni della controparte.

In questa fase di stallo delle ostilità quindi le parti realizzano che ogni ulteriore offensiva non farebbe che irrigidire ancor più le posizioni della controparte.

Prima e più efficacemente si arriva a questa consapevolezza, minore saranno i costi ed i tempi per avviare la negoziazione.

Questa consapevolezza naturalmente dipenderà da quanto impiegheranno le parti a comprendere le potenziali conseguenze dannose del loro perseverare nelle ostilità e dalla capacità di far immaginare le peggiori conseguenze negative.

In questo sarà fondamentale probabilmente il contributo di un abile mediatore, rappresentato nel nostro studio, proprio magari dal Manager della rete.

La maggior parte delle negoziazioni possono definirsi “contesti a motivazione mista” ovvero vi sono motivazioni contrastanti verso la controparte: la spinta a competervi e la spinta a cooperarvi.

Se da un lato infatti si vorrebbe schiacciare la controparte, dall'altro si desidera comunque raggiungere un accordo che metta la controparte stessa nella condizione di riceverne dei vantaggi.

Sorge quindi il dilemma se mettere in atto comportamenti "contending" facendo pressione, minacciando o irrigidendosi oppure comportamenti problem-solving analizzando, concedendo, dando informazioni e creando possibili alternative.

Trattandosi di un fenomeno sociale complesso, è quasi impossibile trovare due situazioni negoziali identiche.

Infatti spesso accade che strategie negoziali vincenti in alcune trattative si rivelano deludenti in altre.

Per affrontare al meglio quindi questa complessità, è utile che il Manager della rete conosca bene la tipologia di negoziazione in cui si trova e a tal proposito sono state elencate tredici caratteristiche di una trattativa. (Raiffa, 1982).

4.2 Tipologia delle situazioni negoziali

Numero delle parti : La differenza fondamentale è tra conflitti che coinvolgono solo due parti e quelli che ne coinvolgono più di due.

Vi sono delle situazioni in cui le parti coinvolte non sono ben specificate, è il caso per esempio di un'azienda che sta trattando con gli enti locali per impiantare un suo nuovo stabilimento, ma si trova improvvisamente contro, un'emergente coalizione spontanea di cittadini che non vogliono l'insediamento a causa delle immissioni inquinanti.

Durante il corso di una trattativa il numero delle parti può diminuire, ma anche aumentare si pensi alla frammentazione di una parte o appunto all'emergere di altre.

Compattezza delle parti : è molto frequente in caso in cui le parti negoziali al loro interno non siano monolitiche dato che nella stessa parte possono esserci interessi e valori diversi. Diventa quindi fondamentale per i negoziatori essere a conoscenza sia dei conflitti interni che dei conflitti esterni

alle parti e di conseguenza la complessità accresce per la necessità di riuscire a sincronizzare le negoziazioni interne con quelle esterne.

Ripetitività del gioco: quando si affrontano trattative su singole questioni e con controparti occasionali, si tende ad adottare una prospettiva di breve periodo, al contrario quando i negoziatori prevedono di dover trattare frequentemente in futuro, diventano consapevoli che l'atmosfera che si crea nella conclusione dell'accordo, potrà influenzare il successivo incontro negoziale. Va anche sottolineato che se la negoziazione diventa ripetitiva tra le parti, le stesse saranno più interessate al mantenimento di una buona reputazione e quindi adotteranno un approccio maggiormente cooperativo.

Effetti di collegamento: può talvolta essere utile per un negoziatore investire le proprie energie in attività di ricerca pre - negoziale al fine di ottenere delle informazioni su come analoghe trattative, collegate tra loro, sono state risolte in passato.

Una o più questioni: è una dimensione fondamentale, a seconda che la negoziazione affronti una sola questione (mono-issue) o più questioni (multi-issue). Le prime hanno generalmente un pesante limite, perché vengono affrontate con la modalità prevalentemente competitiva, le parti sono in posizioni nettamente contrapposte ed il gioco è a somma zero non essendoci spazio per un accordo mutuamente vantaggioso. Il meglio che si può ottenere è un compromesso ossia metà della risorsa ciascuno. Al contrario nelle negoziazioni multi-issue le parti si trovano a dover trattare più questioni interagenti tra loro. Questo rende la trattativa più complessa, ma allo stesso tempo genera importanti spazi per rafforzare accordi integrativi.

Necessità dell'accordo: in alcuni casi le parti sono obbligate a raggiungere un accordo, si pensi al caso di una trattativa salariale tra un ospedale ed il personale che vi lavora. In questi casi l'unica minaccia minimale impiegabile dai negoziatori è la procrastinazione, ritardando cioè l'inevitabile raggiungimento dell'accordo. Se invece l'accordo non è indispensabile i negoziatori dovrebbero impegnarsi in un'attività preparatoria per poter gestire in modo consapevole e razionale la loro libertà di decidere se e quando uscire dall'arena negoziale.

Richiesta di ratifica: Non sempre per la stipula di un accordo è sufficiente il consenso dei negoziatori. Talvolta è richiesto che l'accordo venga approvato dalle parti che essi rappresentano. Si pensi alla ratifica del Consiglio di Amministrazione per accordi commerciali o alla ratifica di accordi internazionali da parte dei rispettivi governi nazionali. Il momento della ratifica può diventare l'occasione per strappare alla controparte, qualche ulteriore concessione dell'ultimo momento. Alcuni negoziatori adottano la strategia di attribuirsi artificialmente una limitata responsabilità nel sottoscrivere l'accordo per riservarsi una maggiore libertà di azione. Questa strategia però d'altra parte può portare ad una de-responsabilizzazione che rischia di far perdere efficacia e genuinità al processo negoziale.

Minacce: esistono negoziati in cui l'unica minaccia possibile è quella di interrompere la trattativa costringendo la controparte ad un'accontentarsi dello status quo pre-negoziale oppure negoziati in cui le parti possono anticipare la minaccia di rendere la situazione per la controparte ancor più sfavorevole rispetto allo status quo pre-negoziale. Caso per esempio di una trattativa salariale in cui un'azienda si dichiara costretta a ridurre il personale, nel caso di mancata accettazione di un congelamento degli stipendi. Va detto che la parte che utilizza questa strategia deve avere un potere tale da rendere credibili e possibili le proprie minacce.

Limiti e costi temporali: La parte negoziale che soffre il maggior costo legato al tempo è spesso la più svantaggiata in quanto può essere costretta a concedere pur di risparmiare ritardi e posticipazioni. La procrastinazione indefinita può diventare una strategia finalizzata al forte ridimensionamento delle richieste della controparte. Caso italiano dei lunghi iter giudiziari in cui un'azienda avendo palesemente danneggiato un cliente rischierebbe un verdetto sfavorevole, ma può proporre una conciliazione extragiudiziale offrendo un limitato risarcimento in cambio di una immediata erogazione.

Negoziazioni vincolanti: Ogni mancato accordo implica del rischio per le parti, ma anche un accordo firmato può ugualmente comportare dei rischi. In ambito commerciale è il caso del diritto di recesso garantito dalla legge. Il recesso spesso avviene a causa di un atteggiamento predatorio adottato dal venditore per chiudere l'affare. La positiva realizzazione di un accordo

negoziale prevede due momenti fondamentali, quello della stipula e quello dell'applicazione. Aver ottenuto condizioni che penalizzano pesantemente la controparte in un primo momento può rivoltarsi nella possibilità di subire danni inaspettati in un secondo.

Negoziazioni pubbliche e private: nelle trattative negoziali spesso si verifica il fenomeno denominato “overbidding” che consiste nell'esagerare le proprie richieste iniziali al fine di riservarsi più spazio per eventuali concessioni finali. Allo stesso modo è possibile esagerare il peso delle proprie offerte e minimizzare l'importanza delle concessioni della controparte. Strategie di questo tipo diventano molto rischiose in arene negoziali pubbliche, dato che di fronte ad un auditorio informato ed attento è facile che strategie simili vengano subito smascherate facendo perdere di credibilità la parte che le ha adottate.

Stile dei negoziatori: si possono distinguere tre tipologie di stili negoziali tra cui gli “antagonisti cooperativi” che riconoscono le divergenze di interessi e sono impegnati ad identificare un compromesso consapevole che ogni parte cercherà di massimizzare i propri guadagni; non intendono danneggiare la controparte ma nemmeno agevolarla, sono motivati a comportarsi personalmente in maniera affidabile, si aspettano che il potere sia usato con discrezione, che la legge sia rispettata e che gli accordi vengano osservati. Gli “antagonisti stridenti” appaiono inaffidabili e malevoli, tendono a fare doppi giochi, a sfruttare al massimo il loro potere facendo ricatti e minacce e ritrattando le loro promesse. “I totalmente cooperativi” sono all'estremo opposto, nonostante le divergenze sono disponibili ed aperti verso la controparte dalla quale si aspettano un comportamento confidenziale sincero e non manipolativo. Percepiscono sé stessi e la controparte come un'unica entità che deve conquistare i maggiori risultati possibili. È questo il caso delle più fortunate negoziazioni.

Intervento della terza parte: per terza parte si intende sia il mediatore che l'arbitro; esiste la possibilità che ad un certo punto della trattativa possa intervenire una terza parte che ne influenza da subito le dinamiche. Si potrebbe verificare il caso in cui le parti potrebbero essere tentate di negoziare in maniera più aggressiva avendo la consapevolezza che prima di arrivare ad una

rottura definitiva con la controparte, il mediatore potrà comunque promuovere una conciliazione, oppure le parti temono l'intervento di un mediatore che potrebbe indebolire il loro controllo sulle dinamiche negoziali; in questo caso la possibilità o minaccia di intervento potrebbe rendere le parti più cooperative e docili.

4.3 Preparare la negoziazione

Ricerche compiute da esperti dimostrano che la chiave del successo di una trattativa sta nella sua preparazione e nella sua pianificazione ed anche le migliori abilità negoziali non possono compensare le mancanze causate da una inadeguata o mancante preparazione. Pianificare significa definire una strategia che permetta di collegare obiettivi da raggiungere e azioni da impiegare ed una buona pianificazione si basa sul prevedere le possibili reazioni della controparte alle proprie mosse e sulla accurata valutazione dei propri punti di forza e debolezza (Kuhn, 1999).

Kuhn distingue due atteggiamenti che il negoziatore può adottare rispetto alla pianificazione.

- Il primo atteggiamento è definito “pensiero incrementale” inteso come la tendenza di navigare a vista, in cui il negoziatore agisce in maniera reattiva di fronte ai problemi ed alle opportunità prima non previste, ed effettua delle azioni entro una gamma limitata di alternative che non si discostano mai troppo dal punto di partenza. Sceglie un approccio progressivo consistente in piccoli passi sequenziali che interrompe quando viene raggiunta la prima soluzione soddisfacente che verrà accettata ignorando tutte le possibili alternative anche se potenzialmente migliori. Questo è l'atteggiamento coerente con il modello di Simon della “razionalità limitata” che prevede che a causa dell'effetto congiunto della complessità-incertezza dei compiti decisionali e dei limiti del sistema cognitivo umano, le scelte delle persone possono portare nella migliore delle ipotesi a risultati non ottimizzanti, ma solo soddisfacenti.

- Il secondo atteggiamento definito “pensiero strategico” consiste in una navigazione su mappa in cui i negoziatori agiscono proattivamente definendo finalità ed obiettivi. Analizzano il contesto, compiono una analisi SWOT evidenziando opportunità e rischi, punti di forza e debolezza e ricercano in questo modo possibili vantaggi competitivi.

Entrambi questi atteggiamenti possono essere validi se utilizzati in appropriate circostanze.

Il primo passo per definire un'efficace strategia è quello di iniziare pensando alla fine e quindi si tratta di delineare in maniera precisa e chiara il proprio obiettivo finale al fine di averlo sempre ben evidente durante l'elaborazione del percorso che dovrà portare dallo status quo al suo raggiungimento.

Fondamentale è che ogni tappa del processo negoziale venga controllata per monitorare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati, per poter così intervenire apportando correzioni o riformulazioni dell'obiettivo.

4.4 Negoziazione integrativa o concertazione

Nella nostra società la rapidità dei cambiamenti, il ritmo di creazione dei problemi nuovi e sfuocati, la globalità e la turbolenza dei contesti, il crescere dei livelli di interdipendenza e di complessità delle relazioni tra diversi attori sociali, economici ed istituzionali rende il conflitto un fenomeno sempre più diffuso e meno risolvibile con decisioni unilaterali d'autorità.

Vi sarà quindi un aumento considerevole del ruolo della negoziazione integrativa o della concertazione, nei contesti più diversi, ma la crescita quantitativa delle occasioni negoziali deve essere accompagnata da un miglioramento qualitativo della negoziazione per ridurre il rischio di sprecare ogni anno, in tutto il mondo enormi risorse.

I negoziatori vittime di distorsioni cognitive ed emotive perdono l'opportunità di sfruttare al meglio il potenziale integrativo che genera la trattativa e questo minaccia l'intero sistema che rischia di limitare notevolmente le sue possibilità di benessere e sviluppo.

L'immagine che meglio esprime la negoziazione integrativa è quella delle parti che abbandonando le loro posizioni contrapposte ai lati di un tavolo, decidono di cambiare posto e di sedersi l'una a fianco dell'altra, al fine di collaborare insieme per affrontare il vero nemico comune che è la scarsità delle risorse oggetto di trattativa.

Premessa per far partire una negoziazione integrativa è infatti un atteggiamento cooperativo e Gray (1999) definisce la collaborazione come quel « processo attraverso cui le parti con visioni differenti rispetto al medesimo problema, possono esplorare in modo costruttivo le loro differenze e cercare soluzioni che vadano oltre le proprie limitate visioni di ciò che è possibile ».

Le negoziazioni integrative e le collaborazioni hanno numerosi vantaggi rispetto ad altre modalità di coordinamento. Esse producono soluzioni di qualità generalmente superiore perché sono derivate da una più ampia analisi del problema da parte di più attori contemporaneamente, che espongono le loro diverse prospettive.

Le negoziazioni gestite in modalità cooperativa hanno inoltre minore probabilità di arenarsi o rompersi. (Pruitt, Lewis, 1975).

Negoziare in modo integrativo permette alle parti due importanti risultati, materiali, grazie ad accordi più ampi creativi, condivisi e relazionali, creando rapporti più elastici, ma affidabili stabili e proficui.

La negoziazione integrativa pur avendo quindi tra i suoi risultati finali un miglioramento della relazione tra le parti, richiede come premessa che sia maturata una relazione di fiducia tra i negoziatori.

Senza una base di fiducia non possono infatti decollare i processi comunicativi e creativi fondamentali per il raggiungimento di soluzioni integrative.

Per negoziare in modo integrativo è necessario superare il desiderio di sopraffare la controparte ed allo stesso tempo cercare di superare la paura di esserne a propria volta schiacciati.

Prima di essere il risultato di tecniche e strategie, la negoziazione integrativa è il risultato degli specifici atteggiamenti motivazionali e relazionali dei negoziatori e non a caso, quando ci si riferisce allo stile negoziale win-win che è il sinonimo di negoziazione integrativa, si fa riferimento soprattutto ad un approccio mentale.

Secondo Bazerman (2000) la negoziazione è soprattutto un fenomeno relazionale.

Gli elementi relazionali che hanno una notevole influenza prima della negoziazione sono la reputazione, le aspettative e le percezioni.

Durante il processo di negoziazione assumono valore rilevante la fiducia, la comunicazione e la cooperazione.

Una negoziazione positiva porta nella dimensione delle relazioni, alla fidelizzazione, al rispetto e alla affidabilità.

Va quindi detto che la qualità della relazione tra le parti determina in larga misura la qualità dell'accordo a cui giungeranno negoziando.

La fiducia è uno degli elementi portanti dell'intero processo negoziale integrativo e può essere definita come l'aspettativa che la controparte cooperi nel futuro, che sia interessata al rendimento comune e che fornisca informazioni vere.

La fiducia intesa sia come tratto della personalità, sia come elemento che matura in particolari circostanze come la similarità percepita con la controparte (Apfelbaum 1974) e l'appartenenza allo stesso gruppo (Kramer, Brewer, 1984).

4.5 Promuovere la comunicazione

Pruitt e Carnevale (1993) suggeriscono ai negoziatori di adottare un atteggiamento empatico, sforzandosi di vedere la situazione dal punto di vista della controparte allo scopo di percepire aspirazioni e timori.

È stato infatti dimostrato, da studi in tal senso, che i negoziatori più empatici ottengono migliori risultati negoziali integrativi.

Spesso il negoziatore, così impegnato nella sua opera di persuasione, si dimentica di dedicarsi ad un'attività che potrebbe in seguito rafforzare il suo potere di influenza ovvero ascoltare attivamente ed intervistare la controparte.

L'ascolto attivo ottimizza la qualità e la quantità della comunicazione e migliora la relazione con la controparte dato che essa si sente compresa ed ascoltata. Ascoltare in maniera attiva consiste nell'impegnarsi in un ascolto attento, consapevole, partecipato e non giudicante.

Un' opportunità per promuovere l'apertura comunicativa di una controparte reticente, consiste nel dimostrarsi disponibili a dare qualche informazione circa i propri interessi negoziali ed un buon metodo per stimolare l'apertura comunicativa può essere aprirsi per primi.

Al fine di superare ed approfondire le posizioni , dopo aver creato un adeguato clima relazionale, può esser utile la domanda più semplice, che viene posta anche dai bambini, «perché?».

Perché vuoi quello che chiedi? Che rischi o perdite ti evita, che aspirazioni ti permette di soddisfare?

Molto spesso infatti i negoziatori non sono motivati a scambiarsi informazioni perché partono dall'assunto della "torta fissa" per cui è inutile approfondire rischiando si esporsi, dato che si sa già che gli interessi sono incompatibili. Stimolare la controparte a mettere in dubbio questa assunzione può quindi diventare una buona tattica per rendere più fluida la comunicazione. (Thompson, Hastie, 1990).

4.6 Problem setting e problem solving

Problem setting e problem solving sono due facce della stessa medaglia.

In genere quando ci si riferisce a metodi e tecniche di soluzione dei problemi si parla di "problem solving", forse perché si preferisce mettere in evidenza il momento risolutorio che ci libera dallo stress del problema.

Tuttavia il solving viene dopo del setting, ed è anche meno importante dal punto di vista gerarchico. Chi pone i problemi in genere ha un potere superiore a chi li deve risolvere.

La soluzione del problema, detta per brevità "problem solving", è un processo che si compone di

Problem finding	rendersi conto del disagio
Problem setting	definire il problema
Problem analysis	scomporre il problema principale in problemi secondari
Problem solving	eliminare le cause e rispondere alle domande poste dal problema
Decision making	decidere come agire in base alle risposte ottenute
Decision taking	passare all'azione

La soluzione di un problema dipende molto dal modo in cui viene posto il problema stesso.

È molto probabile infatti che se un problema viene posto come un conflitto si arrivi ad uno scontro, diversamente se viene posto in maniera dialogica e comunicativa, sarà più facile una mediazione.

La negoziazione integrativa è caratterizzata dalla strategia denominata “problem-solving” (Pruitt, Carnevale, 1993) ed è adottando proprio tale strategia che il negoziatore affronta la situazione negoziale come un problema da risolvere, scegliendo un atteggiamento esplorativo e creativo.

Il processo di problem-solving può essere descritto attraverso due dinamiche di un processo : *l'arricchimento del tavolo negoziale* e *l'approccio alle questioni*.

- *La fase dell'arricchimento del tavolo negoziale* ha come obiettivo superare la scarsità, aumentando il numero delle questioni da affrontare.

All'aumentare delle questioni sul tavolo, si alza anche la probabilità che le parti coinvolte nutrano su di esse interessi con priorità differenziali permettendo così l'accordo integrativo. Più questioni si considerano, più differenze emergono e più cresce il potenziale integrativo della trattativa.

Le procedure per rendere più ricco il tavolo negoziale sono le seguenti:

- a) *Allargamento orizzontale delle questioni*. Prima di affrontare il problema causato dalla scarsità delle risorse sarebbe opportuno chiedersi se le risorse sono davvero scarse e quindi la domanda guida da “come distribuire la risorsa” dovrebbe diventare “ come è possibile incrementare la risorsa? “

- b) *Allargamento verticale delle questioni.* Si tratta di procedere ad una disgregazione, facendo in modo che una questione unica si trasformi in più di una. La maniera più efficace per scomporre una questione in sottoquestioni è quella di osservarla attraverso gli occhi ovvero gli interessi, delle diverse parti coinvolte. Si scoprirà così che una questione può rappresentare cose diverse e tra loro compatibili. La medesima questione può inoltre avere molteplici significati anche profondamente diversi, per le parti coinvolte.
- c) *Compensazioni specifiche.* Sono di fatto delle nuove risorse che vengono aggiunte al tavolo della negoziazione soprattutto per indennizzare la parte che ha fatto le concessioni più considerevoli. Di fatto un negoziatore ottiene ciò che chiede e l'altro riceve nuove risorse a titolo di indennizzo. Il potenziale integrativo della trattativa cresce tanto più tale indennizzo richiede un basso costo per chi lo concede e rappresenta una compensazione interessante per chi la riceve.
- d) *Compensazioni aspecifiche.* Con esse una parte ottiene ciò che desidera mentre l'altra viene ripagata con una risorsa che non è in relazione con il tipo di questioni poste sul tavolo negoziale. Vengono soddisfatte dunque tipologie diverse di interessi. Questo tipo di compensazioni sono possibili dove la relazione e conoscenza reciproca sono approfondite e quindi la proposta di un allargamento del dominio negoziale diventa tollerabile. Infatti se operata in modo prematuro questa operazione rischia di provocare un'espansione ed una complicazione del conflitto.
- e) *Bridging.* Con il "bridging" nessuna parte negoziale ottiene ciò che originariamente chiedeva, ma viene sviluppata in modo creativo una nuova opzione in grado di soddisfare comunque gli interessi sottostanti alle richieste delle parti.

Per operare in tal senso è indispensabile non rimanere arroccati nell'originaria e statica definizione del conflitto, dato che una volta esplicitati gli interessi e i desideri fondamentali dei negoziatori, è possibile avviare un processo creativo e cooperativo con lo scopo di trovare soluzioni nuove ed originali che li soddisfino.

Una delle metodologie più efficaci per la generazione di idee e soluzioni innovative è il “brainstorming”, tradotto letteralmente tempesta di cervelli, in cui chi vi partecipa deve abbandonare il giudizio sulle idee che il gruppo produce, in modo da liberare la creatività dei membri partecipanti. Tale metodologia si basa sulla diversità delle prospettive, specializzazioni e sensibilità che i gruppi specialmente, se eterogenei, possono offrire. Il brainstorming sarà tanto più efficace quanto più gli obiettivi sono chiari, gli interessi da soddisfare definiti, l’ambiente informale e l’animatore stimolante. Dopo una abbondante produzione di idee libere si darà avvio alla fase di valutazione e delle decisioni facendo attenzione a non scivolare nella trappola dei sensi di paternità individuali, dato che ogni idea è di tutto il gruppo nel suo insieme.

- *L’approccio alle questioni negoziali* segue l’allargamento del tavolo negoziale ed è fondamentale quindi definire l’approccio con cui verranno discusse dalle parti le questioni sollevate.

Si potrà avere un approccio “item per item” trattando in sequenza i vari punti della trattativa, raggiungendo un accordo per ognuno prima di passare a discutere il successivo.

L’ “approccio a testo unico” comporta una trattazione simultanea di tutte le questioni in gioco ed è il processo attraverso cui i negoziatori, una volta individuate le questioni con priorità differenziali, concedono su questioni ritenute secondarie e ottengono concessioni su questioni ritenute primarie. È uno dei meccanismi fondamentali per la generazione di valore nella negoziazione integrativa.

Con l’ “approccio per pacchetti” le questioni presenti sul tavolo della trattativa negoziale, vengono raggruppate per soddisfare molteplici criteri, come l’interdipendenza tra le materie, la possibilità che su quelle materie le parti abbiano interessi differenziali e l’omogeneità di specializzazione che richiedono per venir discusse.

Vi sono diversi fattori che possono stimolare le parti negoziali ad intraprendere una cooperazione finalizzata al problem-solving.

Fisher e Ury (1981) sottolineano l'importanza del "setting" della trattativa specificando che il problem-solving decolla meglio in incontri a porte chiuse, perché se vi sono presenti le potenti parti che i negoziatori rappresentano, vi è una minore propensione allo scambio di informazioni ed una maggiore tendenza ad arroccarsi sulle proprie posizioni.

Per alleggerire le tensioni nelle fasi iniziali della trattativa del negoziato può essere utile proporre un'occasione per dar libero sfogo a risentimenti e rancori pregressi. Dopo questa sorta di purificazione infatti sarà più facile proseguire il negoziato adottando un orientamento cooperativo.

Il problem-solving è più efficace se non vi sono limitazioni temporali e Pruitt (1981) invita a procrastinare la decisione finale fino a quando tutte le materie non siano state accuratamente affrontate e discusse. La fretta di concludere un accordo è spesso nemica del massimo sfruttamento del potenziale integrativo della trattativa, perché impedisce di esplorare tutte le possibili combinazioni degli interessi.

È confermato che l'umore positivo stimola la propensione al problem-solving, aumenta le prestazioni cognitive stimolando intuizioni creative. Al contrario negoziatori arrabbiati sono meno precisi nel giudicare gli interessi della controparte e tendono a respingere anche offerte favorevoli e si rischia di ottenere rendimenti negoziali più scarsi.

Secondo Schulz e Pruitt (1978) lo scambio di informazioni, il livello di cooperazione e di conseguenza la probabilità di attuare il problem-solving è stimolato dalla presenza di incentivi rivolti a tutto il gruppo di negoziatori.

Si pensi alla necessità di coordinarsi e coalizzarsi contro un ambiente esterno competitivo. In questa maniera le parti sarebbero spinte a non considerare più i propri interessi come separati, anche se sommabili tra loro, da quelli della controparte, ma come un tutt'uno.

Una condizione fondamentale affinché il problem-solving venga provato è che esista la convinzione che esso sia effettivamente fattibile dato che senza speranza non può esservi alcuna motivazione.

La forza di collaborare cresce se il nucleo di interessi e valori condivisi mutuamente, è espresso in una "visione comune positiva", ovvero una dettagliata e suggestiva immagine che delinea lo scenario futuro ideale e

stimolante, raggiungibile solo attraverso forme di cooperazione di tutte le parti coinvolte.

La negoziazione integrativa non decolla fino a quando le parti sono convinte di poter ottenere quello che desiderano attraverso il dominio e la coercizione della controparte.

Si potrebbe anche delineare una dicotomia tra negoziazioni competitive e negoziazioni cooperative, in realtà riconducibili ad una distinzione tra negoziazioni immature e negoziazioni mature.

Solo dopo il superamento dello stallo delle ostilità causate da un' approccio miope che prevede dominio e coercizione della controparte vi saranno le condizioni ottimali per intraprendere un percorso di problem-solving.

Al pari di una "visione positiva", utile può essere anche una "visione negativa" che proponga la prospettiva delle conseguenze catastrofiche del perseverare nella contesa e del fallimento del negoziato. Se è essa è emotivamente vivida e suggestiva può essere efficace come deterrente al mantenimento di uno stile predatorio e non collaborativo.

I conflitti sono aspetti ineliminabili dalla vita delle organizzazioni, anche quelle istituzionali, ma i conflitti in sé non sono un ostacolo al funzionamento efficiente delle organizzazioni se adeguatamente gestiti al fine di raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni stesse.

I conflitti gestiti in modo efficace possono influenzare le prestazioni del gruppo, incrementando la motivazione a modificare uno status quo, la produzione di idee ed opportunità finalizzate al soddisfacimento di nuovi bisogni e desideri della società.

Un ruolo positivo nelle situazioni di conflitto e/o coordinamento lo può svolgere in veste di terza parte proprio il Manager che si colloca ad un livello superiore rispetto alle parti in conflitto o trattativa.

Un Manager in tal senso non ricopre un ruolo di mediatore professionista e nemmeno ricopre una posizione esterna all'organizzazione, ma è piuttosto una figura informale di mediazione che adotta strategie specifiche in considerazione di una approfondita analisi della situazione.

L'abilità del Manager – mediatore, consiste nella capacità di identificare caratteristiche peculiari della situazione che rendono compatibile la strategia alla situazione

CONCLUSIONI

La figura professionale del Manager di rete potrebbe dunque essere una risposta alle molteplici esigenze dettate dall'agire attraverso una rete, il quale ha il compito di costruirla, ma successivamente deve prendersene cura per garantire la sua sopravvivenza e la sua evoluzione.

Una figura professionale che rispetto alla rete stessa, all'interno, coordina le attività operative e la comunicazione tra i partner, all'esterno, la rappresenta nei confronti del territorio e della comunità.

Il Manager di rete è in una fase di costruzione del ruolo, di costruzione della professionalità, del modo di fare il direttore e la cosa interessante, è l'innovazione, che si produce con le pratiche.

È importante che la figura del Manager di rete non sia percepita come la figura di un "tuttologo", conoscitore esperto di conoscenze trasversali e complementari a tutto campo; essendo egli chiamato a ragionare in termini di politiche integrate per lo sviluppo locale o di azioni integrate, finalizzate al benessere collettivo, deve essere coadiuvato, a seconda delle necessità, da esperti professionisti in aree tematiche specifiche, rispetto alle policy e alle problematiche, che vengono affrontate, si parli di welfare sociale, di agricoltura, turismo o urbanistica.

Importante è adottare l'approccio della interdisciplinarietà, dell'apertura, della condivisione delle conoscenze e delle competenze, per poter attuare una lettura integrata del territorio e del contesto, perché come dice Bauman, se si vuole raccogliere qualcosa da qualche parte, occorre adattare i semi alle caratteristiche del terreno.

È fondamentale per il Manager di rete acquisire gli strumenti e le capacità opportune in grado di affrontare gli imprevisti e mediare tra le diverse competenze e specializzazioni.

Gregory Bateson, antropologo britannico, definito da molti che hanno lavorato con lui un «osservatore superlativo» (Sclavi, 2003, pp.199) era un osservatore di «mondi possibili».

Con questa espressione si intende la persona che possiede un *savoir faire* della complessità, che sa come ci si connette a se stessi e al mondo quando ci si

predispone a vedere e valutare le “stesse cose” in modi che prima ci erano preclusi, perché non previsti nelle cornici che davamo per scontate.

Questo saper accogliere altre cornici che prima escludevamo, Bateson, lo definisce “apprendimento dell’apprendimento” o “deuteropprendimento”.

Questa ricerca ha permesso di confermare che il senso comune ci dice che se tutti hanno ragione, si rimane bloccati e non si è più in grado di decidere e costruire niente.

Nel dialogo interculturale e in generale nell’interpretazione delle diverse esperienze, il darsi reciprocamente atto che le stesse cose possono essere viste da punti di vista diversi e spesso opposti è la condizione possibile per riuscire a fare dei passi in avanti.

Il passaggio ad un approccio interculturale richiede dunque come premessa un cambiamento nel modo di connettersi con se stessi e con gli altri e il passaggio quindi da un atteggiamento di controllo ad uno di esplorazione.

Sherlock Holmes diceva: «non si tratta di vedere o sentire cose diverse, si tratta di ascoltarle e guardarle in modo diverso».

È proprio questo modo diverso di ascoltare e guardare, che consiste nella capacità di accogliere dettagli che si presentano al tempo stesso trascurabili, fastidiosi e marginali, ma spesso preludono a possibili criticità o opportunità da cogliere.

Il Manager di rete percepito in questa dimensione, dovrebbe essere quindi consapevole che ciò che vede dipende dalla prospettiva in cui si colloca e per «vedere il suo punto di vista, deve cambiare punto di vista» (Scalvi, 2003). In questo modo si trova di fronte ad eventi sorprendenti, ma anche li crea.

La teoria dei giochi dimostra su basi logico - matematiche che la cooperazione è la condotta razionalmente più efficiente se le parti prendono in considerazione congiuntamente le utilità di entrambi, ma questo nella realtà difficilmente accade, dato che la soluzione cooperativa non è sempre adottata immediatamente dalle parti ed essa è piuttosto il risultato di un processo lungo che si compone di vari fattori di tipo situazionale, emotivo – motivazionale, cognitivo e relazionale.

La condotta cooperativa può essere favorita promuovendo un atteggiamento di apertura e fiducia nei confronti della controparte .

È infatti auspicabile trovare assieme, delle possibili soluzioni a problematiche che la dinamica negoziale pone sul tavolo della discussione.

In questa prospettiva vengono superate le propensioni a considerare i possibili risultati in una logica individualistica.

Dall'analisi dei contesti è emerso che gli elementi che accomunano le figure dei manager, attivi nelle diverse tipologie di rete, sono diverse tra cui la fiducia, la necessità di fare squadra, di lavorare in gruppo al fine di realizzare obiettivi comuni.

La rete sociale pone l'attenzione al benessere delle persone, con particolare riguardo alle fragilità di coloro che per difficoltà derivanti da età, malattie o disagi emotivi, fisici o sensoriali, si trovano ad affrontare problemi particolari.

Nei diversi tipi di rete analizzati è emersa la comune necessità di privilegiare i bisogni della persona, ponendo in essere strategie ed azioni in grado di rispondere alle richieste della cittadinanza con attenzione particolare alla qualità dei servizi erogati.

Parlando di reti e dunque di persone, ed essendo il Manager che le coordina, un individuo egli stesso, è opportuno sottolineare le caratteristiche emerse, che una persona che svolge questo ruolo, sarebbe opportuno avesse.

In generale sono doti di altruismo, empatia, capacità di comunicare e entrare in relazione con gli altri, capacità di creare fiducia e motivazione per il gruppo, l'umiltà, la correttezza. In senso generale, si può parlare dunque di intelligenza emotiva.

Trattandosi di un ruolo multi sfaccettato e molto dinamico esso è anche sicuramente causa di stress, pertanto sono richieste doti di autocontrollo e conoscenza di come i conflitti debbano essere affrontati e come le diverse forme di negoziazione possano diventare un efficace strumento, rispetto agli obiettivi da raggiungere.

Gli aspetti comuni e non, si possono riassumere nelle seguenti griglie.

Intelligenza emotiva	Camposampierese	Casa di Riposo	Associazione onlus
Fiducia	☺	☺	☺
Fare gruppo e lavorare in squadra	☺	☺	☺
Sensibilità verso gli altri e le diverse fragilità	☺	☺	☺
Empatia	☺	☺	☺
Capacità di comunicare	☺	☺	☺
Capacità di motivare	☺	☺	☺
Altruismo	☺	☺	☺
Autocontrollo	☺	☺	☺
Onestà intellettuale	☺	☺	☺

Oltre alle classiche competenze di management, amministrative e burocratiche, sostenute da specifiche metodologie da adottare a seconda dei contesti, importantissima è la capacità di ascoltare e saper dare un feedback nelle varie situazioni la capacità di riconoscere i propri limiti e la consapevolezza che gli errori fanno parte della quotidianità e che si possono trovare margini di intervento, per riuscire a migliorare il risultato. Precondizione condivisa è la certezza che sia necessario agire in rete e adottare strumenti specifici rispetto all'obiettivo.

Networking	Camposampierese	Casa di Riposo	Associazione onlus
Pratiche e modi di fare rete	☺	☺	☺
Gestione dei conflitti	☺	☺	☺
Credibilità	☺	☺	☺
Deleghe e ripartizione responsabilità	☺	☺	☺
Feedback	☺	☺	☺

Le motivazioni da cui partono le reti osservate sono diverse, ma condivisa da tutti, è la necessità di fare qualcosa che attribuisca senso e dia valore all'azione collettiva, al fine di agire per migliorare la qualità di vita dei cittadini, rispondere ai bisogni diversificati e intervenire per evitare un pericoloso processo di deterioramento sociale. Nei contesti si è fatto esplicito riferimento a valori e a comportamenti etici che sostengono la rete, concretizzandosi in certi casi, in Carte etiche e dei Valori, che orientano e danno senso all'azione collettiva.

Motivazioni	Camposampierese	Casa di Riposo	Associazione onlus
Bisogni collettivi	☺	☺	☺
Dare senso e valore all'azione	☺	☺	☺
Rispondere all'incertezza	☺		
Valorizzazione delle competenze individuali	☺		☺
Carte dei Valori			☺
Carta Etica		☺	

È stato richiamato il concetto di eudaimonia che per i Greci equivaleva ad una vita realizzata, degna di essere vissuta, in grado di corrispondere con le caratteristiche dell'essere umano. Una concezione eudaimonica propone di interpretare il ben essere come una particolare condizione di vita in cui le capacità proprie di ciascuno possono trovare espressione e maturazione.

La Carta Etica propone valori e attribuisce senso al lavoro delle persone, rendendolo fonte di continue scoperte e di arricchimento esistenziale.

La Carta dei Valori pone in condizione privilegiata la famiglia, la comunità, il territorio, l'accoglienza e la valorizzazione delle differenze.

I maggiori limiti emersi nei contesti osservati e riportati dai rispettivi Direttori, sono il fattore tempo che richiede di darsi quotidianamente delle priorità e la mancanza di una cultura della rete che rischia di compromettere il bene comune a vantaggio di interessi particolari.

Purtroppo nella formazione scolastica e nell'educazione si privilegia l'individualismo, la competizione e si trascurano le interconnessioni tra le diverse discipline e l'acquisizione di esperienze che insegnino a lavorare in gruppo. Questo comporta necessariamente delle difficoltà ulteriori, all'agire attraverso una rete.

Per tutti gli intervistati, la presenza delle istituzioni nelle azioni di sviluppo sia esso economico o sociale, è elemento fondamentale, ma anche in questo caso viene evidenziato un forte limite, ovvero l'assenza delle stesse, rispetto alle reali esigenze del territorio.

Limiti e difficoltà	Camposampierese	Casa di Riposo	Associazione onlus
Tempo			☺
Individualismo e autoreferenzialità	☺	☺	☺
Incapacità di lavorare in gruppo	☺	☺	☺
Incompetenza e inadeguatezza dei referenti politici		☺	

La descrizione del ruolo, con l'espressione "Manager", crea delle reticenze da parte degli amministratori locali ed operatori sul territorio, dato che questa definizione evoca nell'immaginario collettivo, l'ennesima professionalità che richiede autorità, potere e di fatto è percepita come un' ulteriore figura che appesantisce la già pesante struttura burocratica delle Pubbliche Amministrazioni.

Il ruolo del Manager di rete si identifica meglio con le espressioni di "facilitatore o coordinatore" delle reti di sviluppo locale, dato è proprio a questo che il suo lavoro è finalizzato, nell' ambizioso progetto di riuscire a creare e governare il territorio, stimolando reti di sviluppo, in maniera diversificata, anche attraverso la diffusione di buone pratiche.

È emerso dalle interviste che la figura del Manager della rete istituzionale non è tanto da intendersi come un ruolo professionale, ma piuttosto come caratteristica.

Si intende un cambio in termini di richiesta di competenze, a tutte le figure, appartenenti a tutte le filiere.

Il rischio maggiore che un Manager di rete può correre è quello di ritrovarsi solo, privo della propria squadra.

In tal caso la professionalità cambierebbe e si dovrebbe parlare di agente di rappresentanza o di consulente, sempre un bel lavoro, ma come è stato detto, è tutt'altra cosa.

Da qui l'importanza di riuscire a scegliere i propri collaboratori laddove possibile, ma nel caso ciò non fosse realizzabile perché vi sono risorse umane già esistenti nella struttura di riferimento, fondamentale è riuscire ad esprimere capacità maieutiche, al fine di ottenere il meglio da ciascuno e creare un ambiente di lavoro sereno, in cui sia possibile collaborare.

Dopo aver analizzato i contesti, secondo un personale parere, quindi, il Manager di rete è un tipo di professionalità che in parte dipende dalle competenze, ma molto dipende dall'esperienza, dal carattere, dal temperamento, dal modo personale di interpretare il ruolo del management.

Attraverso le interviste ai testimoni privilegiati è stato possibile entrare in una dimensione di «saggezza» che è difficile da comunicare e trasmettere, che non è in relazione solo alle parole, ma anche, e forse soprattutto, ai silenzi, alle cose non dette o sottolineate, che permettono all'intervistato di raccontarsi di dire come è e non solo cosa fa.

Il percorso esistenziale di una persona comunica chi è e non cosa sa.

Una serie di importanti informazioni dense di cui la tesi non tiene conto perché difficilmente codificabili, ma che assumono rilevanza per il ruolo del Manager di rete.

«La saggezza non è comunicabile. La scienza si può comunicare, ma la saggezza no. Si può trovarla, viverla, si possono fare miracoli con essa, ma spiegarla e insegnarla non si può» (Hesse).

Fa parte della complessità, dell'economia della conoscenza, riconoscere che molte cose non si sanno, essere sempre nella necessità di apprendere ed imparare nuove competenze.. c'è chi lo vive come un limite, chi invece come una sfida ed un'opportunità.

Bibliografia

- APFELBAUM E. (1974), On conflicts and bargaining'. In Berkowitz, L. (a cura di) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.7. Academic Press, New York.
- BATESON G., *Mente e natura*, Adelphi, Milano
- BAUMAN Z., (1999) *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, pp.15
- BAZERMAN M.H., ET AL. (2000), «Negotiation». In *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 279-314
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. (1964), *The Managerial Grid*. Gulf, Houston
- CARNEVALE.P.J.,PROBST.T.M. (1997), «*Social values and social conflict in creative problem solving and categorization*». Inedito
- DE DREU,C., DE VRIES,M.K. (1993) , «Numerical support information processing, and attitude change». In *European Journal of Social Psychology*, 23, pp. 647-662
- FISHER R., URY,W. (1981), *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving in*. Houghton Mifflin, Boston.
- GARDNER, H., *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, New York 1993 (trad.italiana di Isabella Blum, *L'educazione delle intelligenze multiple. Dalla teoria alla prassi pedagogica*, Anabasi, Milano 1993).
- GOLEMAN,D., (1995) *Intelligenza emotiva*, Rizzoli
- GRAY,B. (1999), *Collaboration: the constructive management of differences*. In Lewicki,R., Saunders,D., Minton, J.W. (a cura di), *Negotiation: Readings, Exercises, and Case*. McGraw-Hill, New York
- GREENHALGH,L. (1999), «Managing conflict». In Lewicki, R., Saunders, D., MINTON, J.W. (a cura di), *Negotiation: Readings, Exercises, and Case*. McGraw-Hill, New York
- GREENHALGH,L.,GILKEY,R.W., (1999), «*Our game, your rules:developing effective negotiation approaches*». In Lewicki, R., Saunders, D., Minton J.W. (a cura di), *Negotiation:Readings, Exercises, and Case*. McGraw-Hill, New York
- HESSE H., *Siddhartha*, Adelphi
- HOCKER J.L.,WILMOT W.W.(1991), *Interpersonal Conflict* (3° ed), William C., Brown, Dubuque (IA)
- KRAMER,R.M., BREWER, M.B. (1984) «Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma» In «*Journal of Personality and Social Psychology*», 46, pp. 1044-1057.

- KUHN R. (1999) «How to plan the strategies» In Lewicki R., Saundersd
- MESSINA P., (2012_a) *Percorsi di analisi di Scienza Politica*, Cleup, Padova
- MESSINA P., (2012_b) *Modi di regolazione dello sviluppo locale*, Padova University Press
- MORETTI E. (2012) *New Geography of Jobs*. Mondadori Spa Milano
- MINTON J.W. (a cura di) *Negotiation: Reafings, Exercises, and Case*. McGraw-Hill. New York
- PINKLEY R. (1990) – Dimensions of conflict frame- *In Journal of Applied Psicology*, 75,pp.117-126
- POLZER J.T.,MANNIX,E.A.,NEALE,M.A. (1998), «Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation» *In Academy Managment Journal*, 41, pp.42-54
- PRUITT D.G. (1981), *Negotiation Behavior*. Academy Press, New York.
- PRUITT D.G., CARNEVALE, P.J. (1993), *Negotiation in Social Conflict*. Open University Press, Buckingham
- PRUITT D.G., LEWIS, S.A. (1975), «Development of integrative solutions in bilateral negotiation». *In Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp.621-633.
- PUTNAM L.L. (1994), «*Productive conflict: negotiation as implicit coordination*». *In International Journal of Conflict Management*,5, pp. 207-304
- RAIFFA H.(1982), *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press, Cambridge
- RINO RUMIATI DAVIDE PIETRONI (2001) – *La Negoziazione* – Raffaello Cortina Editore
- RUBIN J.Z., BROWN,B. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiations*. Accademy Press, New York
- RUBIN, PRUITT ,KIM (1994) – *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* – McGraw –Hill. New York
- SALVATO M. (2015) *Corso di analisi organizzativa, la rete* - Università di Padova
- SCHULZ J.W., PRUITT. D.G. (1978), «The effescts of mutual concern on joint welfare». *In Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 480-491
- SCLAVI M. (2003) *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori
- THOMPSON L.L., HASTIE,R. (1990), «Social perception in negotiation». *In Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, pp. 98-123

UTLEY M.E., RICHARDSON D.R., PILKINGTON C.J. (1989), «Personality and interpersonal conflict management». In *Personality and Individual Differences*, 10,3, pp.287-293

ZARTMAN I.W., AURIK J. (1991) «Power strategies in de-escalation». In KRIESBERG L., THOMPSON S.J. (a cura di), *Timing the De-escalation of International Conflicts*, Syracuse University Press, Syracuse (NY)

Interviste a:

Luciano Gallo – Direttore Federazione dei Comuni del Camposampierese
4/11/15

Maddalena Dalla Pozza – Direttore Casa di Riposo «Serse Panizzoni» –
Presidente per il Veneto A.N.S.D.I.P.P. - 13/11/15

Antonio Sambo – Presidente Associazione onlus AttivaMente - 18/11/15