



# Laboratorio

## “Il ruolo e l’identità dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico”

Report conclusivo  
a cura di Veronica Ceinar

URPdegliURP

## INDICE

RIFLESSIONI SUL RUOLO E L'IDENTITÀ DELL'URP: NODI PROBLEMATICI, PUNTI DI FORZA, STRATEGIE E SPECIFICITÀ DI UN URP.....	3
<i>Nodi problematici</i> .....	3
<i>Punti di forza</i> .....	3
<i>L'identità come prerequisito per la definizione del ruolo</i> .....	3
<i>Le relazioni di feeling: un punto di forza o di debolezza?</i> .....	4
<i>Le relazioni di lavoro vs. le relazioni di feeling</i> .....	4
<i>Contesti organizzativi a procedimento o ad equipe</i> .....	5
<i>Le competenze come valore chiave nelle relazioni di lavoro</i> .....	6
<i>Specificità del ruolo dell'URP</i> .....	7
<i>Quali leve strategiche per la definizione dell'identità</i> .....	7
<i>Conclusioni</i> .....	7
CRITICITÀ DI RUOLO E COMPETENZE DELL'URP: ESERCITAZIONI DI GRUPPO E RIFLESSIONI.....	8
<i>Le criticità di ruolo dell'URP rintracciate dai partecipanti</i> .....	8
<i>Una riflessione sulle competenze</i> .....	8
<i>La "gestione della varietà" come competenza distintiva dell'URP</i> .....	9
<i>"Varietà": una carta da giocare anche all'interno dell'ente? Project Work per i partecipanti</i> .....	9
<i>Indicazioni e suggerimenti della docente sul Focus Group</i> .....	9
<i>I partecipanti si confrontano via mailing-list sull'impostazione del Focus Group</i> .....	10
<i>Dalle esperienze di focus group condotte dai partecipanti emerge che</i> .....	15
COMUNICAZIONE: QUANTO CONTENUTO E QUANTA RELAZIONE.....	15
<i>Ogni comunicazione sottende un contenuto e una relazione</i> .....	15
<i>Un esempio di comunicazione con contenuto e relazione negativi</i> .....	16
<i>Disaccordo su contenuti o conflitto relazionale?</i> .....	17
<i>Relazioni complementari e relazioni simmetriche</i> .....	17
<i>Considerazioni della docente sui due tipi di relazioni</i> .....	19
LA NEGOZIAZIONE: COSA CI INSEGNA LA TEORIA DEI GIOCHI.....	20
<i>Introduzione</i> .....	20
<i>I comportamenti strategici dei giocatori</i> .....	22
<i>La convenienza della cooperazione nel lungo periodo</i> .....	23
<i>Azione e strategia</i> .....	23
<i>Gli ingredienti per raggiungere accordi efficaci</i> .....	24
<i>La negoziazione</i> .....	24
<i>Gli elementi di una negoziazione</i> .....	26
<i>Raggiunto l'accordo, è bene formalizzare la negoziazione</i> .....	27
RESOCONTO FINALE DEL LABORATORIO.....	28
<i>Premessa</i> .....	28
<i>Il ruolo: dalla teoria alle competenze specifiche degli operatori urp</i> .....	28
<i>Premessa</i> .....	28
<i>Analisi del contesto organizzativo a procedimento</i> .....	28
<i>Analisi del contesto organizzativo a equipe</i> .....	29
<i>La relazione di lavoro</i> .....	29
<i>Contenuto e relazione</i> .....	30
<i>Le competenze specifiche degli operatori urp</i> .....	30
<i>L'identità: la teoria dei giochi e gli aspetti negoziali per la condivisione del ruolo</i> .....	31
<i>La teoria dei giochi</i> .....	31
<i>La teoria dei giochi applicata alla micro-struttura dei rapporti interpersonali</i> .....	32
<i>La teoria dei giochi applicata alla macro-struttura dei rapporti con l'ente</i> .....	33
<i>Conclusioni</i> .....	33

## RIFLESSIONI SUL RUOLO E L'IDENTITÀ DELL'URP: nodi problematici, punti di forza, strategie e specificità di un URP

### **Nodi problematici**

Il primo incontro del laboratorio su "Il ruolo e l'identità dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico" è stato aperto da un giro di tavolo per la presentazione dei partecipanti, introduzione volta ad approfondire le diverse problematiche riscontrate dai diversi responsabili Urp presenti nella gestione quotidiana dei rapporti con i colleghi, così come nell'affermazione di un proprio ruolo all'interno della struttura.

Immediatamente la discussione si è concentrata su quei nodi problematici più diffusi e ricorrenti anche all'interno di tipologie di Urp alquanto diversificate tra loro:

- la comunicazione interna spesso latente e mai organizzata e strutturata, ma sempre lasciata alla "buona volontà" di coloro che lavorano all'Urp, piuttosto che alla benevolenza e comprensione dei colleghi di altri uffici;
- la rete dei referenti impostata su rapporti deboli e personalistici che tendono spesso a seguire le logiche della simpatia/antipatia personale, anziché quelle della professionalità lavorativa e delle competenze;
- la scarsità delle risorse economiche, spesso mal gestite e poco indirizzate al sostentamento/miglioramento dell'Urp;
- una sorta di "sentimento di possesso" sul cittadino che tende ad innescare una competizione interna nei rapporti con l'utenza: tutti vogliono rapportarsi all'utente pur "sacrificando" parte del proprio tempo lavorativo per non perdere la gestione diretta sul proprio territorio di competenze;
- una strenua cultura dell'adempimento, che nasconde in secondo piano la trasversalità di alcuni servizi, a scapito della semplificazione della Pubblica Amministrazione.

### **Punti di forza**

Tuttavia, se già dall'inizio il laboratorio si presenta decisamente più complesso delle aspettative, bisogna però sottolineare come le criticità riscontrate abbiano congiuntamente messo in luce quelli che si possono definire i punti di forza dell'Urp:

- una certa capacità del personale Urp a rintracciare le informazioni all'interno della propria struttura, per tradurle e diffonderle all'utenza secondo mezzi idonei a questo tipo di comunicazione che si definisce istituzionale e che rappresenta una competenza basilare nel processo comunicativo di ogni ente/istituzione;
- la ricerca, attraverso una comunicazione integrata, di un "lavoro d'equipe", ovvero il superamento di una visione individualistica del proprio lavoro per abbracciare l'idea del processo di lavoro a svolgimento corale secondo una divisione strategica dei compiti;
- la necessità, dettata dalla tipologia di materie di competenza dell'Urp - la comunicazione e l'informazione -, di un aggiornamento costante e continuo per poter fronteggiare la diversificazione e crescente complessità della domanda.

### **L'identità come prerequisito per la definizione del ruolo**

Da ciò emerge chiaro, ancora una volta, il difficile ruolo dell'Urp, ma: quale ruolo?

In effetti, analizzando le criticità, così come i punti di forza, si fatica a definire un preciso ruolo dell'Urp, si può invece al più riflettere sugli strumenti che l'Urp utilizza per affermare un ruolo ancora tutto da definire: ecco perciò che "caschiamo" nell'identità, anzi, per la precisione, in un'assenza d'identità.

Di fatto, prima ancora di interrogarsi sul ruolo dell'Urp, la docente sottolinea come l'anello mancante per ottenere un ruolo, la precondizione per stabilire quale ruolo, sia la definizione di un'identità.

- Cos'è l'Ufficio Relazioni con il Pubblico?
- Cosa vuole essere?
- Qual è la sua mission?

Purtroppo non esiste un percorso unico predefinito per creare legittimità di ruolo e identità, non un'unica risposta ad ognuna delle precedenti domande, al contrario, una varietà di risposte e di identità almeno quante sono le istituzioni entro cui opera l'Urp e le persone che lo compongono ... ancora una volta ci troviamo a sottolineare come la differenza è data dalle persone piuttosto che dalle insegne!

Una specificazione sicuramente ridondante per chi da anni cerca di farsi strada nel proprio ente, tra l'indifferenza dei superiori e gli atteggiamenti di ostilità dei colleghi preoccupati di salvaguardare il proprio territorio di competenze, una specificazione così ridondante che i più hanno accantonato con soluzioni pratiche, più o meno semplici e risolutive.

Una per tutte, la più diffusa, almeno tra i partecipanti del laboratorio: la relazione di feeling, o meglio ciò che Jennifer Landau ha definito come tale.

### Le relazioni di feeling: un punto di forza o di debolezza?

La relazione di feeling è quel rapporto che permette di svincolare le dinamiche della collaborazione di lavoro da un'ottica puramente professionale, per incentrarle invece su un rapporto personale tra i soggetti coinvolti, che si trovano così non solo a condividere esperienze e criticità lavorative, bensì anche "sentimentali" e di amicizia, creando delle vere e proprie "autostrade" d'intesa e risoluzione dei problemi. Un unico handicap, che ne racchiude però molti altri: il ruolo che la persona ricopre scompare ed emerge solo la persona in sé, agevolando perciò sempre più e in modo progressivamente schiacciante la perdita d'identità professionale e il rapporto di lavoro.

Di seguito viene riportato un caso esemplificativo di come la relazione di feeling possa essere al tempo stesso la via più facile o più veloce per gestire una organizzazione, così come anche il modo più deleterio per destrutturare la stessa.

#### IL SINDACO

##### L'ANEDDOTO

Jennifer Landau, convocata dal sindaco del comune "X" a condurre una ricerca sul personale dell'ente al fine di comprendere le difficoltà comunicazionali interne, struttura una serie di interviste ai singoli dipendenti. Immediatamente si rende conto che la comunicazione interna riscontra delle problematiche di diffusione, la cui causa è però insidiosa e di difficile comprensione. Dopo alcune interviste, la docente riscontra un elemento ricorrente: la foto del precedente sindaco incorniciata su ogni scrivania: da ciò inizia a porre diverse domande sui rapporti con questa figura sommamente rispettata e, quasi, venerata. Emerge pertanto un attaccamento smodato e personalistico dei dipendenti nei confronti dell'ex sindaco che tutti ricordano con affetto e nostalgia per il suo modo così paternalistico, familiare ed umano di condurre e gestire l'ente comunale e di rapportarsi con i dipendenti.

##### IL COMMENTO

Analizzando il comportamento del precedente sindaco si comprende che:

aveva uno stile di conduzione dell'organizzazione di tipo familiare, personale, fortemente incentrato sui sentimenti;

aveva rapporti personalistici con ogni singolo dipendente: una sorta di "relazione ad ombrello" uno a uno con il personale che impediva ai singoli di confrontarsi direttamente e di accentrare su di sé tutti i rapporti e i processi decisionali;

qualora il sindaco fosse venuto a mancare, poiché l'organizzazione era completamente accentrata sulla sua persona - e non sul suo ruolo/figura -, si sarebbe incorsi in una totale disgregazione dell'ente;

il sindaco aveva creato delle relazioni di feeling per gestire la struttura, aumentando in tal modo la personalizzazione dei rapporti, a scapito del suo stesso ruolo;

la relazione diretta, personale e unica sindaco/dipendenti ha esautorato ogni altro interlocutore, rendendo il vertice gerarchico l'unico interlocutore affidabile, come sempre avviene nelle organizzazioni fortemente gerarchizzate e poco incentrate sui contenuti di competenza dei singoli.

### Le relazioni di lavoro vs. le relazioni di feeling

Questo aneddoto ci permette di evidenziare alcuni assunti basilari per la cultura organizzativa:

- le relazioni di feeling vengono spesso snaturate anche tra pari, poiché il pre-requisito della loro esistenza non è tanto la gerarchia, quanto una conduzione personalistica dei rapporti volta a far leva sulle emozioni e sui sentimenti piuttosto che sulle competenze e sui ruoli

più si aumenta il valore delle persone, più si instaura una relazione di feeling



più si aumenta il valore del ruolo, più si spersonalizza la relazione di ruolo (e il rapporto di lavoro)

pertanto occorre recuperare entrambi gli aspetti - persona e ruolo -, "dosandoli" in modo corretto, vale a dire creando un rapporto fortemente incentrato sulle competenze e sui contenuti, considerando al tempo stesso anche la persona in quanto tale, i rapporti e le relazioni che questa costruisce e rappresenta, nonché le aspettative della stessa e degli altri.



Tutto ciò conduce ad una RELAZIONE DI LAVORO, incentrata su tre aspetti fondamentali e caratterizzanti:

1. le competenze professionali specifiche che distinguono i diversi ruoli
2. le relazioni tra le competenze/ruoli e i contenuti
3. le aspettative degli altri

Il connubio tra relazioni, competenze e aspettative viene illustrato nell'esempio di seguito, volto a mettere in evidenza le sottili forze che tengono in equilibrio le tre dimensioni.

#### IL COMITATO DI DIREZIONE

##### L'ANEDDOTO

Durante una riunione del comitato di direzione del comune "X", trovandosi i membri a decidere sulla costruzione di un campo da bocce per la cittadinanza, si ha uno scambio di opinioni così come segue:

- il segretario comunale, coordinatore dell'incontro, dà la parola al responsabile dell'ufficio tecnico, il quale sostiene che sono necessari £ 300.000.000 tra acquisto di un'area idonea e la preparazione del terreno per il gioco delle bocce;
- interviene poi il Comandante della Polizia Municipale, il quale, a fronte degli scambi giornalieri con gli anziani del Comune durante il suo giro di ronda mattutino, sostiene che sarebbe necessario creare uno spiazzo battuto all'interno di un'area già di proprietà del Comune, non tanto per creare un campo da bocce per professionisti, bensì solo per permettere ai cittadini più anziani di trascorrere in compagnia il pomeriggio, il tutto per il modico costo di £ 10.000.000;
- a questo punto il responsabile dell'ufficio tecnico, così come il responsabile dell'ufficio bilancio, intervengono infervorati sostenendo la loro prima ipotesi in contrapposizione alla proposta del comandante: il coordinatore - segretario comunale, non riuscendo più a gestire la situazione, la dichiara irrisolvibile, decretando perciò l'impossibilità della creazione del campo da bocce.

##### IL COMMENTO

Il caso narrato permette di evidenziare vari aspetti della collaborazione e, di conseguenza, della relazione di lavoro:

il coordinatore - segretario comunale non ha alcuna possibilità di risolvere la questione, poiché la situazione "è già esplosa", ovvero mancano le precondizioni per poter gestire la situazione secondo le logiche del rapporto di lavoro, nello specifico:

è completamente assente l'idea di equipe, poiché ogni membro del comitato è in realtà preoccupato di difendere il proprio territorio di competenze e di posizionarsi strategicamente rispetto agli altri partecipanti/colleghi;

il nocciolo della questione non è basato sui contenuti od obiettivi reali, bensì sui rapporti di potere sul proprio territorio;

i contenuti restano sullo sfondo della discussione poiché mancano le relazioni di feeling che, in un caso come quello esemplificato, sono l'unico mezzo di risoluzione del conflitto;

non si considerano (l'intervento del comandante ne è un esempio lampante) né le relazioni, né tanto meno le aspettative dei partecipanti al comitato.

#### Contesti organizzativi a procedimento o ad equipe

Questo aneddoto ci permette di comprendere come i tre elementi sopra richiamati quali assi fondanti la relazione di lavoro siano assolutamente necessari per gestire al meglio i rapporti di collaborazione all'interno di una struttura organizzativa caratterizzata dal concetto di Equipe piuttosto che di Procedimento:

CONTESTO A PROCEDIMENTO	CONTESTO AD EQUIPE
Chi detiene l'informazione ha il potere e, di	Chi detiene l'informazione, ha maggior potere

conseguenza, il controllo	decisionale nel raggiungimento del risultato
L'informazione viene gestita personalmente, perciò le persone non sono assolutamente sostituibili	L'informazione, così come il potere, vengono condivisi da tutte le persone coinvolte a seconda del livello di coinvolgimento
La responsabilità diminuisce nell'ascesa verso i vertici della gerarchia - la responsabilità è perciò individuale e sempre localizzata alla base	Si ha una corresponsabilizzazione data dal concetto di equipe o gruppo di lavoro e la responsabilità tende a crescere nei vertici gerarchici
Il progetto in sé è l'elemento fondante e centrale dell'organizzazione	L'obiettivo è l'elemento fondante e centrale dell'organizzazione
L'autorizzazione è la leva di sviluppo e implementazione del progetto	Il confronto è la leva di sviluppo e implementazione del progetto
Le fasi di lavoro sono predeterminate secondo uno schema fisso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• progetto</li> <li>• autorizzazione</li> <li>• finanziamento</li> <li>• gara</li> <li>• aggiudicamento dell'appalto</li> <li>• inizio lavori</li> <li>• verifica finale</li> </ul>	Le fasi di lavoro vengono identificate in base all'obiettivo specifico da raggiungere e sono ridiscusse e modificate anche in itinere, diventa perciò impossibile definire una lista a priori di attività; si condivide un'esperienza professionale
I tempi di lavoro sono lunghi a causa della rigidità dello schema di procedimento	I tempi di lavoro si possono contrarre a seconda delle necessità, o implementando il numero di persone coinvolte, o restringendo le fasi di attività
È impossibile, in questo contesto, costruire un'immagine dell'ente, poiché l'assenza di un concetto forte di organizzazione e la prevalenza del singolo su questa non permettono di trasmettere un'immagine dell'azienda/ente, bensì solo del singolo	Si ha un processo di costruzione dell'immagine determinato dal raggiungimento del risultato e dal "gioco di squadra". Un assunto delle organizzazioni sostiene che "come siamo al nostro interno così ci poniamo all'esterno"

Pertanto, emerge come, sebbene il metodo di lavoro per risultati, ovvero il contesto a equipe, non sia sempre percorribile e non possa sostituire completamente il contesto a procedimento, è sicuramente più proficuo e determinante nel raggiungimento degli obiettivi. Una soluzione ottimale potrebbe essere rappresentata dall'applicazione saltuaria e mirata del contesto a equipe, al fine di centrare gli obiettivi e creare un clima collaborativo tra i dipendenti, pur mantenendo tuttavia le competenze specialistiche necessarie per il contesto a procedimento.

In effetti, nell'organizzazione che gestisce il lavoro e i rapporti interni secondo la logica del procedimento, si verifica un accrescimento delle competenze specifiche dei singoli, che, come precedentemente esplicitato in tabella, diventano insostituibili per la sopravvivenza dell'organizzazione; dall'altro canto è però anche vero che un contesto così personalistico può permettere la sopravvivenza delle relazioni interne solo mediante la costruzione di rapporti di feeling volti a facilitare la comunicazione altrimenti assente.

A tal proposito è bene chiarire che il rapporto di feeling, pur uscendo da un'ottica puramente professionale di relazione di lavoro, ed essendo pertanto fortemente sconsigliata nella condivisione e affermazione dei ruoli, diventa in alcuni casi l'unica strada percorribile per la risoluzione del clima conflittuale: in un contesto per procedimento rigidamente gerarchizzato l'unico modo per avere un rapporto di "simil-collaborazione", o meglio, di "quieto lavoro", con i colleghi è instaurare una relazione di feeling, che permetta di avvicinare le parti coinvolte. E' però altrettanto vero che tale relazione, da sola, non risolve i problemi organizzativi della condivisione e del coinvolgimento collaborativo, pertanto può essere solo considerato un momento iniziale per "rompere il ghiaccio", cui va però fatta seguire una strategia organizzativa professionale.

### **Le competenze come valore chiave nelle relazioni di lavoro**

- Ma quale strategia organizzativa può risolvere la situazione descritta?

- Come svincolarsi da una situazione organizzativa per procedimento in cui nemmeno le relazioni di feeling riescono a "mitigare" il clima interno?
- Cosa posso modificare nel mio comportamento lavorativo per agevolare la costruzione di una relazione di lavoro?
- Come si costruisce una reputazione incentrata sulle competenze che consideri però al tempo stesso le relazioni e le aspettative degli altri?
- Come introdursi in un contesto lavorativo ostile che percepisce le novità come minaccia e ingerenza del proprio ambito di competenze?

La preconditione alle risposte delle precedenti domande è legata alle **COMPETENZE**, perciò bisogna innanzitutto chiedersi:

quali competenze posso offrire come valore aggiunto alla struttura in cui opero e ai miei colleghi?

## Specificità del ruolo dell'URP

Anche se avremo modo di approfondire nell'arco della seconda giornata una riflessione sulle competenze, ambito operativo dell'Urp è sicuramente quello della **COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**, un'area ben precisa che permette agli "urpisti" di delineare i propri confini di ruolo rispetto alle competenze specifiche degli altri uffici.

Un modo perciò di identificare il ruolo specifico dell'Urp è sottolineare la sua funzione di **CONSULENTE PER LA FRUIBILITÀ DEI SERVIZI**: ogni ufficio dell'ente fornisce servizi ben precisi ed identificati, l'Urp ha come funzione principale quella di rendere fruibili tali servizi, perciò di comunicarne le qualità e le caratteristiche all'utenza in modo chiaro, preciso e comprensibile. Si tratta di fatto di confezionare un servizio di comunicazione su un contenuto preparato dagli altri uffici. Ciò permette di salvaguardare la propria e l'altrui identità, senza creare conflitto di competenze e provvedendo, al tempo stesso, a identificare e rendere note all'interno dell'organizzazione quali sono le proprie competenze.

## Quali leve strategiche per la definizione dell'identità

Per poter innescare questa dinamica di definizione/affermazione dell'identità è necessario introdursi nel rapporto di lavoro in maniera ottimale, potremmo dire "in silenzio e in punta di piedi", facendo leva su alcuni aspetti/servizi specifici, quali:

- l'offerta di un utile servizio informativo per "scremare" le richieste pressanti e multiformi dell'utenza, togliendo così ai colleghi "il disturbo" di rispondere al cittadino anche su questioni generiche per l'avviatori pratiche e procedimenti, rimandando agli uffici specifici solo le problematiche di merito che necessitano di competenze specifiche;
- fornire informazioni di carattere generale sull'ente, quel tipo di informazioni che non competono in specifico a nessun ufficio;
- ribaltare la cultura dominante in materia d'informazione e l'assunto che l'informazione è potere, per far leva sul concetto che il vero potere è determinato dal fornire informazioni, iniziando perciò a condividerle;
- gestire il reclamo del cittadino non come errore del collega o dell'ufficio preposto a quel particolare adempimento, bensì come esito conclusivo di un processo di lavoro che è bene svolgere in collaborazione con i colleghi dei diversi uffici, offrendo le proprie competenze specifiche di comunicazione e avendo una conoscenza approfondita dell'ente di appartenenza, per creare una cultura d'equipe che permetta di condividere e consolidare l'identità di ruolo di ognuno e di raggiungere una responsabilizzazione collettiva. In tal modo si sposta l'attenzione da chi ha commesso l'errore, all'obiettivo di miglioramento della qualità del servizio;
- ricordare sempre che è meglio comunicare ciò che è l'ente/servizio piuttosto che ciò che dovrebbe essere.

## Conclusioni

*Dopo questa lunga carrellata di esperienze e concetti, ritengo importante sottolineare ciò che più volte emerge tra le righe ma poco di frequente viene esplicitato: non esiste una regola universale per creare un buon clima lavorativo e un'organizzazione fondata su relazioni di lavoro e contesto ad equipe, al contrario, bisogna valutare ogni singolo aspetto dell'organizzazione - clima, contesto, processi di lavoro, area d'interazione, ..., e, soprattutto, il tipo di colleghi con cui si deve interagire - per comprendere in che punto ci si può posizionare, dove e in che modo far valere le proprie competenze, come inserirsi e*

*offrire la propria collaborazione ai colleghi, per evitare di incorrere in quelle spiacevoli dinamiche di conflittualità, ostilità, assenza di ruolo e di identità che hanno dato vita al laboratorio in questione.*

---

Resoconto del secondo incontro  
6 novembre 2001

## **CRITICITÀ DI RUOLO E COMPETENZE DELL'URP: ESERCITAZIONI DI GRUPPO E RIFLESSIONI**

### **Le criticità di ruolo dell'URP rintracciate dai partecipanti**

La seconda giornata di laboratorio si è aperta con un'esercitazione di gruppo volta ad animare una riflessione sulle criticità di ruolo dell'URP rintracciate da ogni partecipante all'interno del proprio ente di appartenenza. Riassumendo quanto estrapolato dai singoli partecipanti, in virtù anche delle riflessioni emerse durante la prima giornata di laboratorio, emerge che:

- il contesto di lavoro in cui si trovano ad operare è di tipo "tradizionale", vale a dire per procedimento e non per equipe, perciò fortemente caratterizzato da relazioni di feeling, che sicuramente agevolano la velocità di risoluzione dei problemi contingenti, posticipando però sempre più una vera definizione di ruoli, e da una mancata funzione di raccordo interno tra le parti, funzione che dovrebbe essere svolta dall'Urp stesso mediante una gestione coordinata e integrata di comunicazione sia verso l'esterno che all'interno;
- l'Urp viene spesso identificato come un vero e proprio "cestino", poiché raccoglie e si fa carico di tutte quelle funzioni "...che nessun altro ufficio vuole svolgere ...", esulando spesso dalle proprie competenze di ruolo e trovandosi sovente nella condizione di negoziare unicamente le attività da svolgere pur adeguandosi a procedure e metodi di lavoro imposti dall'inerzia della struttura di appartenenza al cambiamento;
- gli altri uffici non hanno ben chiare le funzioni/competenze dell'urp, di conseguenza ne vivono l'esistenza come ingerenza nei propri rispettivi ambiti di attività;
- spesso, infatti, proprio a causa di questa delega indistinta di funzioni all'Urp, l'ufficio relazioni con il pubblico rischia di diventare un vero e proprio "melting pot" di difficile interpretazione anche per gli stessi "urpisti" (!!!), con l'aggravante di un'incertezza di fondo sulle competenze dell'Urp, così come sul ruolo che dovrebbe ricoprire;
- questa dissoluzione di continuità e collaborazione tra i diversi uffici allunga enormemente i tempi di lavoro, offuscandone gli obiettivi reali, per lasciare spazio a dinamiche di difesa e posizionamento dei singoli che esulano dal rapporto di lavoro per interessare ambiti personalistici.

### **Una riflessione sulle competenze**

Si è perciò posta, di necessità, una riflessione sulle competenze, poiché, come precedentemente affermato, l'unica scappatoia ad un contesto per procedimento, al fine di stabilire relazioni di lavoro e definizione dei ruoli, sono le **COMPETENZE**: l'Urp si deve affrancare dal marchio della disponibilità dei singoli individui, per abbracciare invece l'ottica più professionalizzante delle competenze.

Di conseguenza, il pomeriggio viene caratterizzato da un'ulteriore riflessione a gruppi sulle competenze specifiche dell'Urp, che, da quanto emerso, si spingono ben oltre la comunicazione istituzionale, comprendendo:

- la comunicazione interna
- la comunicazione al cittadino
- la capacità di creare reti esterne - tra Urp, ad esempio - per capitalizzare le best practices e implementare una struttura di autoaiuto tra uffici similari
- la capacità di confezionare risposte
- la gestione dei gruppi, dovendo partecipare a processi di lavoro che interessano altri uffici, ad esempio per la gestione dei reclami

## La "gestione della varietà" come competenza distintiva dell'URP

Tuttavia, poiché le competenze dell'Urp sono state individuate in modo autoreferenziale da coloro che lo costituiscono all'interno delle varie organizzazioni, e considerando il successo dell'azione di comunicazione esterna, si è ritenuto utile capitalizzare l'esperienza con l'utenza e reinvestirla all'interno, sfruttando la competenza che la contraddistingue: la GESTIONE DELLA VARIETÀ. In effetti, dalle riflessioni del pomeriggio, da un lato emerge con chiarezza una multidimensionalità di ruoli e competenze che ogni Urp attribuisce a se stesso, pur mancando tuttavia il riscontro con i colleghi degli altri uffici, che, invece, tendono a considerare le funzioni dell'Urp come un'ingerenza nel proprio ambito di attività; dall'altro l'Urp dimostra un'adattabilità camaleontica alle più svariate richieste dei cittadini, individuando nella soddisfazione dell'utenza la propria mission.

### "Varietà": una carta da giocare anche all'interno dell'ente? Project Work per i partecipanti

Pertanto, se la caratteristica della varietà risulta essere vincente verso l'esterno, si può tentare di "metterla a regime" anche all'interno, imparando ad ascoltare i bisogni e le richieste dell'utenza interna, ovvero dei colleghi, superando anche il concetto di rete strutturata e periodica di persone che collaborano, per coinvolgere gruppi di lavoro una tantum, composti, di volta in volta, solo dalle persone di competenza in materia del problema da risolvere, avvalendosi delle capacità dell'Urp in gestione dei gruppi e creazione di reti. Si tratta infatti di lavorare per processo, in equipe, con un coinvolgimento estemporaneo, considerando già nella scelta dei partecipanti al gruppo di lavoro le competenze necessarie finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo.

Questa metodologia di lavoro, che l'Urp deve assumere come prassi di lavoro quotidiana, diventa, nel secondo incontro del laboratorio, l'elemento per un'esercitazione di project work che i partecipanti sono chiamati a svolgere presso le loro amministrazioni entro la prossima data d'incontro: viene loro chiesto di sperimentare il gruppo di lavoro a coinvolgimento estemporaneo, mediante un focus group, proprio sul tema della varietà, considerando quale filo conduttore dell'incontro, nonché obiettivo da raggiungere, una definizione della varietà di competenze e strumenti che i colleghi degli altri uffici dell'ente di appartenenza si aspettano dall'Urp e ritengono di competenza dell'Urp stesso.

L'esercitazione ha ovviamente una duplice valenza:

1. una mappatura dei bisogni e delle aspettative dei colleghi verso l'Urp, quale nuovo input per ridefinire la strategia di ruolo e di funzioni dell'Urp stesso
2. la creazione di precondizioni per una relazione di lavoro che si vuole affrancare dalle relazioni di feeling

### Indicazioni e suggerimenti della docente sul Focus Group

Penso che il focus group debba essere svolto con le persone che fanno parte delle nostre "relazioni di feeling", appartenenti a settori diversi dell'organizzazione.

Se occorre una richiesta "scritta" perchè queste persone possano partecipare, chiederai loro a chi bisogna rivolgersi per ottenerla, da chi deve essere firmata la lettera, ecc...

Nel caso di bisogno, andrei dall'assessore o dal sindaco, durante i loro orari di ricevimento al pubblico per spiegare l'obiettivo del progetto e chiedere il loro aiuto per la costruzione del gruppo, specificando che si incontrerà una volta per 90 minuti.

Non necessariamente le persone che frequenteranno il gruppo si conosceranno tra di loro...prendete un po' di tempo perchè ognuno possa introdurre se stesso e spiegare quale ruolo ha nell'organizzazione.

Porterei loro un foglio bianco affinchè ognuno annoti i propri recapiti, in modo da creare un elenco dei partecipanti con i numeri di telefono, da distribuire loro.

L'obiettivo dell'incontro forse più che non raccogliere subito i bisogni degli altri è in questo caso quello di esplicitare il PROPRIO bisogno...che è di fatto una VALUTAZIONE interna del ruolo e dei compiti dell'urp...

Partirei con una domanda del tipo: "Secondo voi che risultati produce oggi l'urp nell'organizzazione?"

Cercate di approfondire la conoscenza delle loro opinioni verso l'interno e verso il cittadino ( questo serve per avere un riscontro sull'autovalutazione dei problemi, sono condivisi dai vostri colleghi i problemi che avete individuato?)

Fate attenzione a capire se l'utente interno/collega vede l'URP o vede le PERSONE che lavorano all'Urp e che conosce.

Fate attenzione all'apprezzamento delle attività "strutturate" (ad esempio, quanto è utile e che riscontro ha l'archivio delle leggi) e delle attività di "Varietà" (ad esempio, la risoluzione di problemi difficili da risolvere).

Nella conduzione:

1. NON DIFENDETE l'urp,
2. fate domande se non avete capito fino in fondo un intervento,
3. utilizzate la lavagna di carta per SCRIVERE nelle VOSTRE parole, i commenti che vengono fuori dal gruppo.

La lavagna serve per evitare che le persone non si sentano ascoltate, utilizzatela per TUTTA LA DURATA dell'incontro su TUTTE le questioni e i commenti che emergono. Il vostro ruolo è di RACCOGLIERE ritorni.

In seguito a questo riscontro, e in base ai risultati che produce, chiederai al gruppo se sulle due aree:

- attività strutturate
- "problematiche di varietà"

1. esistono altre aree di lavoro in cui l'urp può facilitare o supportare le attività dei settori
2. quali sono le difficoltà nell'inserirsi nel processo?

Il focus group serve come fonte per ASCOLTARE, per cui non bisogna essere troppo direttivi, vedete cosa viene fuori e seguite i vostri istinti piuttosto che uno schema rigido.

Alla fine, spiegherei loro che questi commenti servono per fare una riflessione sulla ridefinizione delle competenze dell'URP e chiederai loro in che modo sarebbero interessati a partecipare al seguito? (Vedersi ancora per valutare proposte di cambiamento? Avere una relazione scritta? )

Buon Lavoro!  
Jennifer.

## I partecipanti si confrontano via mailing-list sull'impostazione del Focus Group

Marzia Marangon - URP della Regione Piemonte  
19.11.2001

Ciao a tutti,

ok, cerco di illustrarvi brevemente come sto pensando di organizzare il compito-a-casa del Laboratorio.

Primo passo:

risolvero dei nominativi di colleghi che un paio di anni fa hanno risposto al questionario "interno" sulle attività dell'URP

richiesta agli operatori di front delle diverse sedi di segnalarmi i nominativi dei colleghi con i quali hanno buoni rapporti e che dimostrano una particolare sensibilità e disponibilità nei confronti del nostro lavoro di URPISTI

Secondo passo:

confrontare i due elenchi ed individuare una rosa di nomi (max 10-12) che costituirà il FOCUS GROUP invitare i colleghi suddetti utilizzando un mezzo informale (telefono seguito da messaggio via e-mail) anche per tastare il terreno...

preparare una scaletta dell'incontro (magari sarebbe meglio un mini questionario????)

Terzo passo:

fare l'incontro e informare successivamente tutti i componenti dei "risultati"

... naturalmente facile a dirsi... un po' meno a farsi!

Attendo suggerimenti...

un caro saluto a tutti.

-----  
VERONICA CEINAR - STAFF PROGETTO URPEGLIURP  
21.11.2001

Ciao a tutti,

e in particolare a Marzia che è l'unica attiva in m.l.!!!

Proprio a proposito di Marzia, anzi del suo/tuo intervento, vorrei fare due riflessioni:

1. ottima la scelta dei canali di ricerca e di contatto dei partecipanti al focus e ritengo anche molto corretta la scelta di contattarli in modo informale per mantenere quel clima di feeling ora più che mai necessario per l'indagine che dovete condurre; inoltre, come ha sottolineato più volte Jennifer Landau, se i rapporti sono di feeling non bisogna formalizzare con comunicazioni scritte (a parte la posta elettronica, ovviamente!), poichè si rischierebbe di irrigidire i rapporti stessi;

2. non concordo molto con la scelta di somministrare un mini questionario per due motivazioni: in primo luogo lo ritengo un "mezzo da Urp", ricorda molto le indagini di customer satisfaction e rischierebbe di essere interpretato come l'ennesima ricerca dell'Urp - credo che gli altri uffici dei vostri enti siano poco consoni a svolgere indagini conoscitive avvalendosi dei questionari, perciò forse non ne comprendono in toto la valenza e la scientificità;

in secondo luogo si "ricade" nel problema dello scritto: mi sembra di ricordare che Gabriella Morandi dell'INAIL di Modena (correggimi Gabriella se sbaglio!!) avesse fatto un'esperienza simile, somministrando un questionario sul ruolo e funzioni dell'Urp ai colleghi degli altri uffici, ma l'esito fu alquanto deludente, tant'è, se non ricordo male, che nessuno le rispose!!!

Ecco, credo fosse proprio in questa occasione che Jennifer sottolineò di non tentare comunicazioni scritte nei rapporti di feeling, poichè l'esito potrebbe essere deludente o negativo!

Tuttavia è solo un'opinione, sarei contenta di sentirne altre.....

A presto, e buon lavoro a tutti!!

Veronica

-----  
GABRIELLA MORANDI - RESP. URP INAIL MODENA  
21.11.2001

E' proprio così, al mio questionario non ha risposto nessuno. Occorre però dire che solo da pochi mesi la figura del responsabile comunicazione e URP aveva assunto una sua identità specifica...

Chiedo scusa, ma io non ho visto il msg di Marzia...come lo trovo? Mi interesserebbe molto.

Per quanto mi riguarda, avrei pensato di restringere il campo, per il focus, a coloro che si occupano del front-office all'URP in quanto, come ho già detto, ha aperto da poco e c'è proprio la necessità di avviare una modalità operativa per l'individuazione dei problemi e l'avvio delle risoluzioni.

Il gruppo sarà chiaramente trasversale, in quanto gli operatori appartengono per forza sia all'area aziende che all'area lavoratori.

Ciao a tutti Gabriella

-----  
MARZIA MARANGON - RESP. URP REGIONE PIEMONTE  
21.11.2001

OK! Il questionario lo scartiamo ...

ma come "gestiamo" l'incontro?

come fissiamo e riassumiamo le questioni ?

usiamo una "lavagna" e scriviamo i punti e gli "spunti" con un pennarello... (un po' come facciamo durante i Laboratori )?

oppure cosa?

p.s chiedo scusa per l'errore nell'invio della prima mail...

ciao a tutti,

Marzia

-----  
NICOLETTA LEVI - STAFF PROGETTO URPDEGLIURP  
22.11.2001

secondo me l'incontro va gestito facendo partecipi gli interlocutori dello schema di indagine con cui vogliamo condurre l'incontro.

io farei così:

- presentazione del focus group come tecnica (qualcuno potrebbe non saperlo). tenerla comunque breve
- condivisioni delle ragioni dell'incontro

- indicazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere
- illustrazione delle aree di indagine: nella sostanza su quali argomenti/domande si fanno i giri di tavolo per la raccolta dei bisogni/risposte.
- feed back sulla giornata

la condivisione preliminare di questi passaggi la "sosterrei" con una lavagna a fogli mobili, dei lucidi, delle diapo o altro. oltre che sentire può essere infatti anche utile leggere perche' consente una maggiore focalizzazione.

Per quel che riguarda la condivisione delle risposte ho personalmente qualche dubbio. Mi pare che le risposte vadano "sedimentate". quando mi capito' di dover gestire un report di focus group avevo registrato integralmente l'incontro; poi ho proceduto con la sbobinatura e poi con riflessioni mentali/scritte sul risultato.

A quel punto ho condiviso il report del focus group con gli stessi partecipanti chiedendo se si riconoscevano o se volevano aggiungere/correggere.

Solo in ultima fase ho messo a punto gli interventi operativi nuovi, gli obiettivi per cui il focus era stato convocato.

un saluto

nicoletta levi

-----

NICOLETTA LEVI - STAFF PROGETTO URPDEGLIURP

22.11.2001

a proposito dei focus group in "allestimento" faccio alcune considerazioni a seguito degli interventi su questa fase preparatoria.

1. incrocerei il criterio "relazioni di feeling", che rappresenta l'input di Jennifer e anche l'utilita' per i colleghi alle prese con l'organizzazione del gruppo, con quello della rappresentativita' dell'amministrazione, sia in termini quantitativi che qualitativi. rimanendo perciò nel numero consigliato di partecipanti, 12/13, cercherei di includere il maggior numero di articolazioni organizzative possibili (settori, servizi direzioni) così da raccogliere la maggiore varietà e i relativi bisogni.
2. anche io escluderei il questionario. Mi sembra uno strumento troppo rigido e strutturato.
3. chi conduce il gruppo dovrebbe, a mio avviso, avere chiara la conduzione dello stesso per aree di indagine; quindi potrebbe essere utile fissare i grandi temi del focus group. Ad esempio: clima sull'Urp, esperienze e risultati dei casi in cui si e' collaborato fra Urp e altri servizi, competenze specifiche dell'Urp e competenze "utili" dell'Urp verso i colleghi, bisogni dei colleghi, esperienze di comunicazione dei colleghi ecc. Avendo uno schema di conduzione diventa anche più facile la "lettura" dei risultati.

Se concordate e mettete a punto questi schemi potremmo dividerli e confrontarli sulla lista.

un caro saluto a tutti

nicoletta levi

-----

VERONICA CEINAR - STAFF PROGETTO URPDEGLIURP

22.11.2001

Carissimi,

noto con piacere che il tema focus group sta diventando "scottante", o almeno interessante!!!!

Bene, tento anch'io di rispondere agli interventi precedenti....

1. Innanzitutto concordo con Nicoletta che sostiene di incrociare le relazioni di feeling con la rappresentatività dell'amministrazione sia in termini quantitativi che qualitativi, pur non superando le 12/13 persone da coinvolgere.
2. Di conseguenza desidero chiedere maggiori spiegazioni a Gabriella: non mi è del tutto chiaro chi intende coinvolgere! Sono solo urpisti? Se non ho capito male si dovrebbe trattare di coloro che si occupano del front office dell'Urp: attenzione a non cadere nella solita trappola dell'autoreferenzialità, poichè lo scopo del focus non è tanto cosa pensa l'urp di se stesso o quali problematiche individua al proprio interno, o ancora, quale ruolo si riconosce o a quale identità ambisce, bensì a quale varietà interna deve far fronte con le proprie competenze e i propri servizi. Credo che l'Urp abbia due tipologie di clienti: quelli esterni - cittadini - e quelli interni, ovvero i colleghi degli altri uffici a cui ogni urp deve assicurare servizi per integrarsi nella struttura, data la

peculiarità dell'urp stesso, e competenze specifiche, per motivare la propria stessa esistenza (a che scopo altrimenti sarebbe stato costituito, se non per offrire competenze in altro modo mancanti alla struttura?).

3. lo imposterei l'incontro nel modo seguente:

- brevissima spiegazione del metodo di ricerca utilizzato (tipo: il focus group è uno strumento di ricerca per raccogliere spunti di riflessione su un tema ben preciso. Faremo una sorta di "chiacchierata di gruppo", del tutto informale e molto libera, in cui ci piacerebbe conoscere il parere di tutti voi sull'argomento X: vi prego perciò di concentrarvi sull'esposizione delle vostre idee e di non censurare le opinioni discordanti, pur esprimendo il vostro eventuale disaccordo.) - non terrei questo momento troppo lungo, per evitare di far percepire l'incontro come una lezione in cui voi siete "le/i maestre/i"! Questo potrebbe pregiudicare la libera espressione di tutti, cercate magari invece di porvi su un piano se non pari di conoscenze, magari addirittura inferiore. Poichè dovrete raccogliere opinioni, non "dare" nozioni, informazioni, insegnamenti,....
- dopo di ciò procederei attaccando al muro un pannello di carta di ampie dimensioni, assolutamente bianco, con al centro in alto un'unica scritta: URP. Poi, sulla lavagna a fogli mobili (tipo quella utilizzata in aula) inizierei a scrivere cosa loro pensano dell'urp - le loro risposte alla domanda: cosa ti dice la parola urp, cosa credi che sia, con cosa lo identifichi - riportando sulla lavagna le loro precise parole/frasi (cercando di scrivere poche parole chiave per ognuno di loro - non un tema!!!). Non mi preoccuperei di far parlare tutti, poichè magari chi non interviene ora lo farà in un secondo momento, ma me ne occuperò più tardi!
- raccolte le loro riflessioni sull'urp, cercherei di focalizzare da ciò le aree che io voglio indagare, come da proposta di Nicoletta (come viene percepito l'urp/clima, risultati di collaborazioni tra urp e altri uffici, competenze specifiche che gli vengono attribuite/richieste, bisogni dei colleghi relativamente all'urp, cosa i colleghi intendono per comunicazione istituzionale,..), facendo credere che il vostro interesse per quell'aspetto particolare derivi proprio da ciò che uno di loro ha detto, ed approfondendo i diversi aspetti uno alla volta e, soprattutto, uno per foglio!
- una volta fatto questo passaggio da argomento ad argomento, passaggio che deve avvenire in modo naturale e non "comandato", ed approfondite tutte le aree/argomenti che mi ero preposta, procederei ripartendo dal primo foglio scritto ed estrapolando con loro ciò che pensano dell'urp, per andarlo a riportare in un primo riquadro che creo in quel momento sul mio pannello bianco, riquadro in cui scriverei in rosso la domanda e in nero/blu le risposte che loro mi hanno dato. Poi procederei con la seconda tematica/foglio sviscerata, facendo la stessa cosa, e via così in modo da compilare insieme il pannello bianco che rappresenterà il sunto delle aree che volevate indagare e le relative risposte concordate con i partecipanti.

Non so se mi sono spiegata bene, comunque è la tecnica del metaplan "all'americana" e rispecchia, in modo forse più strutturato nelle fasi ma al tempo stesso meno indirizzato nei contenuti, la lezione che fa in aula Jennifer.

Sembra apparentemente molto più complesso di quanto lo è, ma vi assicuro che ha numerosi vantaggi, non ultimo quello di una verifica istantanea del feed-back e di una riflessione partecipata sulle opinioni di tutti.

..... sono in ufficio oggi se avete bisogno di spiegazioni un po' migliori,

perciò leggo la m.l.!!!!!!

Buon lavoro a tutti,

Veronica

-----  
LORENZA FRANCHETTO - RESP. URP COMUNE DI ARZIGNANO

22.11.2001

Ho iniziato anch'io a fare una serie di telefonate ai colleghi con i quali ho avuto contatti proficui in passato, chiedendo la loro disponibilità per la partecipazione al focus group. Sto ricevendo risposte solo in parte positive, in quanto il periodo di fine anno non è il più tranquillo qui in Comune: chiusura del bilancio e relazioni previsionali lasciano poco tempo a tutti.

Non ho ancora fissato una data precisa, ma ho qualche idea su come impostare l'incontro.

Innanzitutto penso di seguire una scaletta prestabilita, ancora da stendere nei dettagli, che scriverò su una lavagna a fogli mobili (una domanda in ciascun foglio con lo spazio per scrivere le risposte), adottando uno stile "spiritoso", senza fare delle vere e proprie domande dirette e utilizzando tecniche semi-proiettive di indagine (associazioni libere e forzate, la tecnica delle metafore, degli aggettivi, dell'immaginazione realizzatrice, ecc...).

Alcune domande potrebbero essere:

- "URP!, BURP! o SLURP! Identificarsi, prego" - Ai partecipanti viene chiesto di suggerire un nome per l'Ufficio relazioni con il pubblico;
- "Mi puoi dare un aiutino?" - Si chiede di elencare le occasioni in cui i partecipanti si sono rivolti all'Urp, specificando se il contatto è stato soddisfacente o no.

Devo ancora elaborare gli altri quesiti (sulle competenze dell'Urp e sulle aspettative dei colleghi) e risolvere anche il problema se condurre direttamente il focus group o fare solo da spettatrice lasciando la conduzione a qualcun altro.

Infatti, in una serie di focus group rivolti agli utenti, che ho organizzato nel 2000, per consentire una maggiore scioltezza e libertà nell'espone le proprie opinioni, le riunioni sono state condotte da personale esterno all'Amministrazione. Mi sembra una soluzione non adatta al nostro caso. Voi come farete?

Ciao.

Lorenza Franchetto.

---

GABRIELLA MORANDI - RESP. URP INAIL MODENA  
22.11.2001

Per quanto mi riguarda concordo con le proposte di Nicoletta Levi.

Siccome sto per partire per Roma per un corso, ho un po' di urgenze a cui dedicarmi e non riesco a soffermarmi meglio sull'individuazione dei temi da privilegiare. Spero, al ritorno (30.11), di poter approfondire meglio.

Ciao a tutti

Gabriella Morandi

---

MILENA BENVENUTI - RESP. URP COMUNE DI RIMINI  
24.11.2001

Ciao a tutti

prassi che sto seguendo per il "compito" o focus group

Ho chiesto un incontro con l'Assessore all'Organizzazione e al Personale e abbiamo ragionato su quanto l'Ente sia carente in comunicazione interna.

Le ho dato la mia disponibilità (è una signora) a sperimentare una metodologia di lavoro che parte dal focus group, iniziativa concordata all'interno del nostro gruppo di lavoro.

Risposta dell'Assessore: lettera ai settori più ... disponibili PER INIZIARE una prassi e sperimentare un progetto.

Nella lettera viene chiesto ai dirigenti di mettere a disposizione un referente per un incontro (focus group) fissato per il 4/12, incontro che terrà... l'assessore in persona.

Se mi riesce (cioè se non sopraggiungono impegni per l'assessore) direi che, per Rimini, è una bella occasione per un inizio con presupposti decenti.

Ciao a tutti e... a riscriverci

Milena Benvenuti

---

VERONICA CEINAR - STAFF PROGETTO URPDEGLIURP  
24.11.2001

ciao a tutti,

fortissima l'idea URP!, BURP!, o SLURP! di Lorenza Franchetto: ho riso per 10 minuti!!!

Purtroppo non sono riuscita ad avere la stessa fantasia nell'oggetto!!

Anche io, come lei/te, sarei per non coinvolgere esterni, anche per mantenere/creare un clima di collaborazione mediante la relazione di feeling - forse un conduttore esterno permette una maggior veridicità delle risposte, ma il fine non è solo quello di ottenere delle risposte vere e certe al 100%, è anche quello di instaurare una relazione di lavoro, perciò iniziamo!!!!

Per quanto riguarda invece "l'aiutino" chiesto ai partecipanti ho un dubbio: i colleghi non devono essere coinvolti come cittadini, bensì in primis come colleghi, perciò nel loro ruolo professionale, se no rischiamo di indagare il ruolo e l'identità che l'URP ha verso l'esterno dell'ente anziché quello che dovrebbe avere o che gli riconoscono all'interno! Tuttavia, se diventa parte di un discorso più ampio ....

Buona giornata,

Veronica

## Dalle esperienze di focus group condotte dai partecipanti emerge che...

Dalle diverse esperienze di Focus Group presentate in aula, sono emersi alcuni punti in comune:

- si è confermata la sensazione di scarsa rilevanza dell'URP verso l'interno dell'ente di appartenenza, per un'indecifrabilità del ruolo che ricopre;
- è emersa una conoscenza approssimativa delle attività/servizi che l'URP offre ai colleghi e uno scarso riconoscimento delle competenze degli operatori URP;
- gli incontri sono stati utili per esplicitare attività e competenze dell'URP, stimolando perciò l'interesse degli altri colleghi/uffici.

I partecipanti al Focus Group hanno principalmente chiesto all'URP:

- di ricoprire un ruolo ponte tra l'ente e l'utenza esterna, quale comunicatore delle attività dei vari uffici dell'ente;
- di stimolare la comunicazione interna tra i diversi uffici relativamente alle attività dei singoli, ai progetti in divenire e ai dati di varia natura e competenza;
- di mantenere/istituire una certa continuità di tali incontri/focus group per agevolare la reciproca conoscenza e collaborazione.

Il Focus Group è stato in diversi casi un utile strumento per la creazione e/o il miglioramento delle relazioni - anche professionali - interne all'ente.

Queste esperienze hanno consentito soprattutto di esplicitare le aspettative e le posizioni dei diversi colleghi sul ruolo e l'identità dell'URP. Peraltro il focus group si propone come uno strumento di monitoraggio e verifica di quanto accade e si pensa, e non un fine o un risultato del lavoro da svolgere: spetterà pertanto ai vertici dell'amministrazione e ai responsabili URP ri-definire cosa l'URP deve e non deve fare.

Dopodiché le difficoltà si sposteranno dal "cosa fare" al "come fare", ovvero le modalità di attuazione delle strategie per l'acquisizione di ruolo e le relative competenze necessarie.

Resoconto del terzo incontro  
10 dicembre 2001

### COMUNICAZIONE: QUANTO CONTENUTO E QUANTA RELAZIONE...

#### Ogni comunicazione sottende un contenuto e una relazione

La docenza viene aperta da un assunto fondamentale della comunicazione: *ogni comunicazione, oltre a sottintendere un contenuto, comporta anche una proposta di relazione* è pertanto importante considerare che ogni nostra frase non è semplicemente un'informazione, bensì anche l'impostazione o la ridefinizione di una relazione.

Di conseguenza, immaginando di esemplificare questo legame contenuto/relazione attraverso le risposte ad una domanda del tipo "Apri la finestra!", dobbiamo prendere in esame ben quattro casi possibili:

CONTENUTO	RELAZIONE	RISPOSTA POSSIBILE
SI	SI	APRO IMMEDIATAMENTE
SI	NO	APRILA TU!
NO	SI	"NI"
NO	NO	NO!

Nel **primo caso** proposto, si risponde positivamente sia alla relazione che al contenuto, eseguendo immediatamente l'ordine ricevuto senza nemmeno contestare "il modo", ovvero il tono perentorio: in questo caso si può essere in un rapporto gerarchico condiviso in cui chi dà l'ordine rimarca la propria posizione di "UP" (dall'inglese: su, sopra), rispetto al proprio subordinato, che, rispondendo positivamente ad entrambi i messaggi della comunicazione, accetta la propria condizione di "DOWN" (dall'inglese: giù, sotto), oppure può essere la situazione di un buon gruppo di lavoro, in cui la divisione dei ruoli e il rispetto reciproco permettono certi toni perentori.

Nel **secondo caso** considerato, invece, si risponde positivamente al contenuto, ma si rifiuta la proposta di relazione: è sempre un rapporto tra pari, e solo raramente lo si può riscontrare in una gerarchia, laddove

si vuole squalificare la gerarchia stessa, cercando però di centrare la problematica non tanto sulla relazione, quanto sul contenuto. In effetti, spesso accade che per negare un tipo di relazione asimmetrica, cerchiamo di rifiutare e squalificare i contenuti, negandone la validità, per rendere il nostro "rifiuto" più legittimato.

La risposta al **terzo caso** è forse quella più frequente nelle organizzazioni odierne, in cui, per le abitudini socio-culturali predominanti, manca il **rispetto** del "posto" occupato, del ruolo che si ricopre, perciò si cerca di non squalificare la relazione pur non condividendo il contenuto del messaggio, semplicemente rispondendo un "ni", vale a dire un "sì" esplicito che nasconde un "no". Per non disattendere le aspettative presunte da un rapporto gerarchico, chi è in posizione down si sente costretto a rispondere positivamente, e, non approvando i contenuti che con la propria risposta va invece a confermare, agisce in modo contrario ad essi, venendo così considerato un incapace da chi si trova in posizione up.

La valutazione di incapacità viene conseguentemente estesa, da parte dei subordinati, anche a chi è gerarchicamente superiore, per un disaccordo di contenuti. In tali occasioni, anche la tecnica dell'assertività, assolutamente funzionale nelle relazioni "tra pari", diventa infruttuosa in contesti gerarchici, se non viene accompagnata dal rispetto, non tanto per la persona e per la sua intelligenza, quanto per il posto che questa ricopre in quel particolare gioco di ruoli. E' infatti di fondamentale importanza non dimenticare che **la gerarchia rappresenta un posto e non un'intelligenza** (ad esempio, se il maestro Riccardo Muti si reca per un'influenza dal proprio medico generico, malgrado la sua fama internazionale e le sue comprovate doti e competenze, in questo contesto specifico si trova in una posizione down rispetto al medico curante, di cui deve rispettare non tanto l'intelligenza, quanto la posizione specifica di questo gioco di ruoli!), perciò non bisogna confondere l'autorevolezza di una persona con l'autorità del ruolo che le compete.

In questo quadro, la gerarchia comporta di per se stessa una condivisione di ruoli fortemente intrisa di autorità, in quei contesti dove ovviamente si rispetta il posto, e per nulla permeata di autorevolezza: si tratta di due aspetti reciprocamente slegati, anche se, in seconda battuta, l'uno comporta l'altro. In effetti, se manca il rispetto dell'autorità del posto, spesso vacillano anche i contenuti che questo dovrebbe garantire e la conseguente autorevolezza che essi comportano, poiché la persona, sentendosi messa in discussione, perde la veduta strategica del proprio ruolo, provocando un "effetto boomerang" di risultati concatenati tendenti ad una squalifica della relazione, così come del contenuto. Nel **quarto** ed ultimo **caso**, invece, si desidera rispondere negativamente ad entrambi gli aspetti - contenuto e relazione - anche se spesso ciò avviene in modo non così evidente ed esplicito! Questa soluzione si attua in contesti tra pari livello, laddove si hanno, per formazione, competenze su contenuti diversi, e una difficoltà relazionale.

L'aneddoto seguente ne è una esemplificazione.

## Un esempio di comunicazione con contenuto e relazione negativi

### I DUE MEDICI

#### L'ANEDDOTO

La docente viene contattata per la risoluzione di un caso ospedaliero: i degenti del reparto di chirurgia dell'ospedale "X" restano in cura presso l'ospedale per lunghi periodi anche per diagnosi relativamente semplici, tipo un'appendicite. Una volta esaminate le cartelle dei vari pazienti, e dopo aver tentato in più combinazioni di incrociare i diversi dati, l'enigma restava ancora insoluto. Così, l'equipe di ricercatori, consigliata da un'infermiera interna al reparto di radiologia, decise di seguire l'iter ospedaliero delle cartelle di degenza dei ricoverati di chirurgia: si notò una distribuzione casuale di queste ai diversi medici di radiologia. Analizzando poi le cartelle revisionate dalla radiologia, si notò che tutte quelle firmate dall'aiuto primario di chirurgia e controfirmate dall'aiuto primario di radiologia recavano la dicitura "esami richiesti non consoni alla diagnosi", perciò i relativi pazienti restavano un'ulteriore settimana in ospedale per ripetere gli esami. I due medici, messi di fronte al fatto, sembravano assolutamente in armonia pur avendo formazioni diverse che li portavano ad un contrasto sui contenuti.

#### IL COMMENTO

Il contrasto, solo apparentemente coinvolgeva unicamente i contenuti, ma era effettivamente motivato da un conflitto relazionale tra i due medici: un rigido no a contenuti e relazione, mascherato tuttavia da toni mielosi e complimenti reciproci.

In tali situazioni si ha una relazione di lavoro mancata, non è infatti scontato che i rapporti di lavoro abbiano sempre un esito positivo, spesso si verificano anzi rapporti di tipo conflittuale che rientrano solo con una gestione ottimale delle risorse umane interne all'organizzazione. L'organizzazione stessa, in

quanto strumento, deve essere utilizzata per la risoluzione di problematiche relazionali, permettendo, ad esempio, una distribuzione logica e non occasionale delle pratiche di chirurgia tra i medici di radiologia, al fine così di aggirare il problema altrimenti irrisolvibile. Inoltre, una soluzione di questo tipo permette di non squalificare e demotivare le competenze e le conoscenze mediche dei due medici, dando loro anche la possibilità di collaborare con colleghi diversi che ne stimolino le doti professionali.

### Disaccordo su contenuti o conflitto relazionale?

La griglia di lettura della tipologia di risposte in termini di contenuti e relazioni permette inoltre di esaminare, secondo un'ottica più analitica, i **conflitti**: in effetti spesso si tende ad attribuire la conflittualità ad un disaccordo di contenuto, in realtà i casi analizzati ci insegnano come un "no" ai contenuti mascheri frequentemente un "no" di tipo relazionale.

Il disaccordo unicamente sui contenuti è sempre positivo, poiché porta ad uno "scambio di opinioni", ad un arricchimento di prospettive che permettono di ampliare il proprio punto di vista considerando le diverse interpretazioni e competenze. Al contrario, il conflitto di tipo relazionale, sia esso esplicitato o nascosto dai contenuti, è sempre negativo, poiché mette in discussione la persona in quanto tale e non le competenze che questa detiene, pertanto, se non eliminato, è uno "scontro" che va gestito, soprattutto in ambito professionale, mediante soluzioni che portano non sempre ad affrontare direttamente il problema, quanto spesso a aggirarlo. Anche il conflitto di contenuto, laddove si verifica in modo costante e continuo, tende a spostarsi sul rapporto, seguendo le stesse dinamiche di quelli relazionali.

### Relazioni complementari e relazioni simmetriche

Poiché, perciò, il nodo problematico di maggior rilievo è determinato dalla **relazione**, è utile analizzare le tipologie relazionali più diffuse:

RELAZIONI COMPLEMENTARI	RELAZIONI SIMMETRICHE
<p>Ex. Capo - collaboratore Padre - figlio Medico - paziente</p>	<p>Ex. Collega - collega Fratello - sorella Amico - amico</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si valorizzano le differenze, siano esse di età, di cultura, di scolarizzazione, di anzianità professionale o demografica, ...;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si valorizzano le similitudini, perciò si definisce se stessi in base alle caratteristiche di uguaglianza con l'altro: ci si specchia l'uno nell'altro;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesso le differenze che sanciscono questo tipo di relazione, così come la struttura della relazione stessa, sono dettate da, o fanno leva su, pregiudizi e stereotipi consolidati culturalmente e storicamente: le donne che raggiungono nella gerarchia organizzativa posizioni UP rispetto agli uomini, per affermare il proprio ruolo da sempre sconosciuto come UP nel pensare comune, giocano sulle relazioni più che sui contenuti per appianare il conflitto/rifiuto dei colleghi, ricercando una continua affermazione di autorità per ottenere in realtà quell'autorevolezza garantita solo dai contenuti. Lo stesso tipo di rapporto si verifica anche se in posizione UP salgono quei soggetti normalmente considerati DOWN, quali i giovani rispetto agli adulti, i neri rispetto ai bianchi, ....;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non esiste ovviamente nessuno in posizione UP, così come nessuno dei due è in posizione DOWN: entrambi gli interlocutori sono nella stessa identica posizione, pertanto la definizione della relazione richiede un lasso di tempo molto maggiore rispetto ai rapporti complementari. Pertanto, i processi decisionali non seguono la logica dell'efficienza, bensì quella dell'efficacia delle risoluzioni proposte;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un attore della relazione definisce se stesso e, in tal modo, definisce anche l'altro, attribuendo a se stesso una posizione UP e all'altro una posizione DOWN;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questo tipo di relazione, in ambito professionale, richiede due caratteristiche essenziali per esistere: l'autonomia personale e la maturità del gruppo. In effetti, solo</li> </ul>

	<p>all'interno di un buon gruppo di lavoro, composto da persone collaborative ma al tempo stesso indipendenti nell'attuazione delle fasi di lavoro, è possibile concertare il processo decisionale, instaurando relazioni simmetriche, anziché comunicando in modo aperto e pubblico le decisioni prese da altri in posizione UP;</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Non esiste un UP senza un DOWN che ci sta", vale a dire che per riuscire a definire se stessi come UP, è necessario trovare un interlocutore disposto ad essere identificato come DOWN;</li> <li>• La relazione complementare viene normalmente gestita da chi è UP a seconda delle modalità preferite (sfruttando la propria posizione per rimarcare una netta differenza di autorità, oppure cercando di costruire rapporti equilibrati che, pur rispettando la diversa posizione, considerino il rapporto quasi di tipo simmetrico);</li> <li>• Questa relazione può anche essere gestita "a fisarmonica", alternando avvicinamenti e allontanamenti tra i due soggetti coinvolti, oppure si può tentare di appiattire la distanza tra i due, riproducendo una sorta di relazione simmetrica, tuttavia, chi è in posizione UP resta tale in qualsiasi condizione (a tal riguardo si pone l'esempio di chi, all'interno di un gruppo di lavoro, viene promosso, assumendo una posizione UP rispetto ai colleghi: spesso si verifica un totale rifiuto di questa persona ad accettare a pieno il proprio nuovo ruolo, rincorrendo invano un rapporto di tipo simmetrico con i "vecchi" colleghi ora subordinati, anziché inserirsi all'interno del nuovo gruppo di riferimento di "pari");</li> </ul> <p>Questo tipo di rapporto tende frequentemente ad appiattire il contenuto a favore della relazione, tuttavia, se la relazione viene ben incentrata su entrambe gli aspetti, chi è in posizione UP ottiene non solo autorità, bensì anche autorevolezza, mentre chi si trova in posizione DOWN si sente incentivato e motivato dal riconoscimento delle proprie competenze;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questa relazione presuppone una simmetria effettiva tra i partecipanti, tuttavia spesso accade che relazioni "tra pari" si rivelino poi delle vere e proprie lotte per l'affermazione del proprio ruolo e della propria posizione, determinando prevaricazioni sui colleghi per raggiungere la posizione di UP nei loro confronti. In tal caso si sviluppano delle <b>scalate simmetriche</b>, ovvero ognuno dei partecipanti alla relazione cerca di prevalere sugli altri, modificando la propria posizione da DOWN a UP. Si prospettano così due soluzioni alternative ad ognuna delle persone coinvolte: 1) si può decidere di "combattere" fino a che l'altro non cede - è ovvio che questo tipo di atteggiamento sposta la "disputa" dai contenuti alla relazione, perciò, perdendo, si rischia di essere per sempre in posizione DOWN; oppure 2) al contrario si può tentare di cedere, decidendo di pazientare che la situazione si calmi, lasciando così l'illusione all'antagonista di primeggiare la scena, ma aspettando in realtà di vedere cosa succede sul piano dei contenuti. In questa fase è infatti possibile ancorare la situazione ai contenuti, accettando una posizione DOWN su un tema specifico, fino a che non viene dimostrato il contrario ovviamente, ma salvando l'equilibrio sull'aspetto relazionale. Quando poi un soggetto in posizione UP è costretto ad intervenire su questo tipo di scalate simmetriche, si trova frequentemente di fronte a persone con competenze differenti sia come contenuto che in termini di qualità.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesso le diverse posizioni relazionali vengono rimarcate da modalità di comunicazione differenti: chi si trova in posizione Up può permettersi di interrompere chi è invece in posizione DOWN, ma non è contemplato il contrario;</li> <li>• Questo tipo di rapporto, più viene protratto nel tempo e maggiormente si sposta dai contenuti alla relazione. In effetti, si denota una certa tendenza a creare rapporti di tipo fiduciario tra Up e Down, in cui si scambiano sempre meno contenuti a favore invece di un</li> </ul>	<p>Tuttavia, appoggiando il collaboratore più competente rischia di comprometterlo in una situazione conflittuale di rifiuto del proprio gruppo di pari; agevolando invece quello dai contenuti più deboli, si potrebbe assecondare la convinzione che l'organizzazione tolleri l'incompetenza e, anzi, la promuova e la gratifichi, stimolando il gruppo ad un rendimento qualitativamente minore. Anche la mediazione tra i due contendenti, sul lungo periodo, diventa insostenibile, poiché la disputa verrebbe comunque spostata dai contenuti alla relazione, innescando dinamiche</p>

<p>tipo di relazione predeterminata: il rischio spesso verificato è che, cambiando i contenuti, si interrompa anche la relazione. (Esempio: da uno studio su svariate casistiche emerge che le persone affette da tumore, una volta guarite, continuano a presentarsi dal medico di fiducia per i controlli periodici solo fino a che le analisi di tali controlli danno un esito positivo: nel momento in cui si verifica un esito negativo delle analisi, cambia il contenuto della relazione di fiducia e, di conseguenza, si interrompe anche la relazione stessa.)</p>	<p>conflittuali di rivalsa personale. In tali condizioni, la soluzione "ideale" potrebbe essere dividere i due colleghi ed affiancarli ad altri collaboratori con competenze similari che permettano loro di crescere professionalmente.</p>
---	--

### Considerazioni della docente sui due tipi di relazioni

<p><b>RELAZIONI COMPLEMENTARI</b></p>	<p><b>RELAZIONI SIMMETRICHE</b></p>
<p>In Italia, per cultura e per storia, questo tipo di rapporto sul piano professionale rispecchia fortemente le gerarchie e i dettami della famiglia: il figlio non può cambiare il padre, così come il subordinato non può cambiare il capo/datore di lavoro, poiché ciò, esattamente come in una famiglia, significherebbe non solo contestare la persona o la posizione ricoperta, quanto svalutare l'intera organizzazione in cui si è inseriti. Questo ha spesso provocato, soprattutto da qualche anno a questa parte in cui si sente parlare di frequente di "mobilità lavorativa", una staticità delle strutture dettata da un'inezia dei dipendenti al cambiamento. Questo stretto rapporto tra datore di lavoro e dipendente o tra padre e figlio non è paragonabile ad altre relazioni di tipo complementare: se in qualità di paziente decido che il mio medico curante non mi soddisfa, non esito a rivolgermi ad un altro specialista, cambiando semplicemente referente.</p>	<p>Questo tipo di relazione, anche in ambito professionale, è fortemente incentrato sui rapporti interpersonali, e, sebbene più volte si sia sostenuto che la relazione ha tendenza a soppraffare i contenuti, i due elementi vanno necessariamente equilibrati, poiché l'uno non può sostituire l'altro. Inoltre, all'interno delle organizzazioni le relazioni sono come delle autostrade, rappresentano infrastrutture importanti per il passaggio dei contenuti. Ovviamente ci sono contenuti qualitativamente più consistenti, paragonabili a delle Ferrari, per continuare la metafora, mentre altri più deboli simili a delle Cinquecento: i primi corrono veloci alla meta, i secondi impiegano invece più tempo. Tuttavia, se le strade/relazioni sono mal conservate e costruite senza cura, qualsiasi siano i pregi e la qualità delle vetture/contenuti che le percorrono, difficilmente si potrà arrivare alla meta, poiché sarà facile e frequente bucare una ruota! Pertanto, è fondamentale impostare un buon connubio tra contenuto e relazione in ogni tipo di rapporto di lavoro, sfruttando l'organizzazione quale strumento di governo delle relazioni per mantenere qualitativamente elevati i contenuti.</p>

## LA NEGOZIAZIONE: COSA CI INSEGNA LA TEORIA DEI GIOCHI

### Introduzione

La quinta giornata di laboratorio si è svolta all'insegna delle esercitazioni: aperto l'incontro con "Il dilemma del prigioniero", per analizzare le posizioni negoziali, ci si è dedicati nel pomeriggio al "Caso del Kirbo", per concludere l'esperienza del laboratorio con una dimostrazione concreta, seppur nella finzione del role-play, delle difficoltà relazionali e sostanziali della negoziazione.

Gli argomenti trattati nel corso della quinta giornata, incentrati su "buoni consigli per negoziazioni vincenti", sono giocati sul filo che corre tra i rapporti personali e quelli professionali: da un lato la fiducia, dall'altro il controllo; la collaborazione e la verifica, la mossa e la strategia. In effetti, spesso nell'arco dell'ultima giornata di laboratorio, Jennifer Landau si è sentita dire: "Se eseguo una verifica degli accordi presi coi colleghi, mi sento in colpa", o ancora: "Non vedo per quale motivo non fidarsi", salvo poi diventare estremamente sospettosi durante le simulazioni dei giochi proposti. Questo a sottolineare come gli atteggiamenti di verifica, calcolo delle opportunità, strategie di negoziazione, e quant'altro è rientrato in questo incontro, sono atteggiamenti comuni e naturali di tutti noi in ambito lavorativo, che, se opportunamente e coscientemente utilizzati possono rivelarsi strumenti efficaci di negoziazione, senza tuttavia "intaccare" la nostra persona.

### Il dilemma del prigioniero

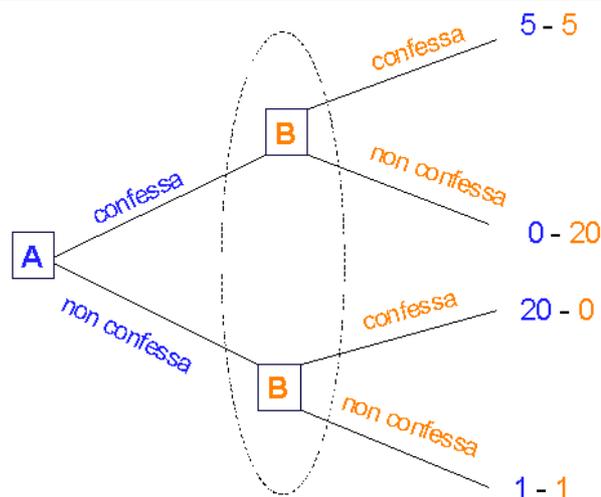
#### Esercitazione

#### IL DILEMMA DEL PRIGIONIERO

##### L'ANEDDOTO

Due persone sono state arrestate dopo una rapina in banca, e sono state messe in cella di isolamento. Un furbo inquisitore fa ad ognuno di loro la seguente proposta: "Se tu confessi e il tuo complice tace, ti libererò da ogni accusa, ma userò la tua testimonianza per far condannare duramente l'altro. Se tu taci e il tuo complice confessa, tu sarai condannato e lui liberato. Se confessate tutti e due, sarete entrambi colpevoli, ma io terrò conto del fatto che avete mantenuto la vostra parola. Se tacete tutti e due non posso considerarvi colpevoli della rapina, ma vi condannerò ugualmente per uso illegale di armi da fuoco. Se desideri confessare, devi lasciare una nota al carceriere prima del mio ritorno che avverrà domani mattina."

Questo è il gioco proposto da Merrill Flood e Melvin Dresher nel 1950, come parte delle ricerche sulla teoria dei giochi promosse dalla Rand Corporation per le possibili applicazioni ad una strategia nucleare globale. Il titolo Il dilemma del prigioniero e la versione attuale si devono ad Albert Tucker che volle rendere più accessibile le idee di Flood e Dresher a un pubblico di psicologi di Stanford.



I due prigionieri devono effettuare una scelta senza sapere quale comportamento seguirà il complice, considerando tuttavia l'esistenza di strategie dominanti: entrambi, in effetti, saranno portati a confessare, poichè nei giochi non cooperativi, se c'è un accordo tra due giocatori di adottare una certa coppia di strategie, o questo accordo è un equilibrio di Nash<sup>1</sup> - e quindi entrambi i giocatori avranno interesse a onorarlo - oppure qualcuno avrà sicuramente un forte incentivo a violarlo. Il dilemma del prigioniero si ha quando i complici hanno strategie dominanti, ma se le giocano contemporaneamente ottengono un risultato peggiore di quello perseguibile se si fossero precedentemente accordati.

#### Testo dell'esercitazione

*Il dilemma del prigioniero è un gioco che serve per evidenziare lo spirito di competitività che esiste nelle relazioni interpersonali e soprattutto nelle relazioni sociali.*

*Il gruppo viene suddiviso in due sottogruppi che sono denominati rispettivamente SQUADRA ROSSA E SQUADRA BLU.*

*La SQUADRA ROSSA ha come alternativa di scelta i valori X e Y.*

*La SQUADRA BLU ha come alternativa di scelta i valori A e B.*

*A seconda della combinazione dei valori dati dalle due squadre scaturiscono i punteggi (vedi tabella allegata con il sistema di punteggio).*

*L'esercizio consiste in 10 giocate.*

*Ad ogni giocata ciascuna squadra deve scegliere un valore.*

*Al termine di ogni giocata il moderatore raccoglie i due valori e li comunica rispettivamente alle due squadre.*

*Il punteggio che scaturisce viene segnato nell'apposita tabella.*

*Dopo la terza giocata e dopo l'ottava giocata sono consentite delle trattative tra rappresentanti delle due squadre.*

*Il punteggio che emerge alla terza giocata deve essere raddoppiato, mentre i punteggi dell'ottava o decima devono essere elevati al quadrato.*

*Nel partecipare a questo gioco, la vostra motivazione dovrebbe essere quella di vincere il maggior numero di punti possibile per la vostra squadra.*

*Per voi non ha alcuna importanza che l'altra squadra vinca o perda perchè non si tratta di una gara.*

*Entrambe le squadre potrebbero risultare vincenti o perdenti: comunque sia, i risultati dell'altra squadra non vi interessano.*

*I sentimenti dei componenti dell'altra squadra vi sono indifferenti, mentre i vostri sentimenti non li disturbano affatto.*

*Il vostro obiettivo non è quello di aiutare o contrastare l'altra squadra; l'unico vostro scopo è quello di vincere il maggior numero possibile di punti senza occuparsi degli altri.*

**TEMPO CONCESSO:**

1. Sono concessi 10 minuti prima della 1° giocata e 3 minuti prima di ogni giocata successiva;
2. I rappresentanti delle due squadre hanno 5 minuti di tempo per le trattative dopo la terza giocata;
3. Per la trattative dopo l'ottava giocata sono concessi 10 minuti di tempo.

<sup>1</sup> L'equilibrio di Nash si ha quando ogni giocatore sta attuando la strategia migliore (quella con il payoff più alto) data la strategia dell'altro, cioè ogni giocatore sta attuando la risposta ottima e nessuno ha incentivo a cambiare unilateralmente

SCELTA		RISULTATO	
della squadra rossa	della squadra blu	della squadra rossa	della squadra blu
X	A	+3 UNITA'	+3 UNITA'
Y	A	+6 UNITA'	-6 UNITA'
X	B	-6 UNITA'	-6 UNITA'

### CALCOLO DEL PUNTEGGIO

	SCELTA		RISULTATO	
	del vostro gruppo	dell'altro gruppo	del vostro gruppo	dell'altro gruppo
1				
2				
raddoppiato 3				
4				
5				
6				
7				
al quadrato 8				
9				
al quadrato 10				

Il risultato ottenuto da entrambe le squadre è stato negativo, in effetti, nessuna delle due squadre è riuscita ad alzare il proprio punteggio finale sopra la soglia minima dello zero, anzi, il risultato delle singole giocate è stato spesso in negativo, portando il risultato complessivo molto sotto lo zero. Inizialmente una delle due squadre ha ottenuto una netta superiorità rispetto all'altra, che, giocando sempre la carta della fiducia, ha contribuito a decretare la propria sconfitta a favore di un gioco al rialzo per l'altra squadra. Tuttavia, le giocate YA e XB che permettevano di guadagnare il massimo, facendo perdere la maggior cifra all'altra squadra, si sono rivelate strategie troppo aggressive nel lungo periodo e, sicuramente, poco efficaci, poiché hanno irrigidito la squadra "perdente" in un atteggiamento difensivo, poco collaborativo e mirato alla minor perdita possibile (YB). La combinazione ideale e più proficua nell'arco delle 10 giocate, paragonabili ad un'ottica organizzativa di lungo periodo, sarebbe stata XA: ciò avrebbe permesso ad entrambe le squadre di guadagnare un punteggio +3, vincendo entrambe il minimo e conquistando reciproca fiducia.

### I comportamenti strategici dei giocatori

Il dilemma del prigioniero è fondato sulla teoria dei giochi, un insieme di strumenti utilizzati in economia così come in politica, sociologia, psicologia, per analizzare i comportamenti dei singoli e dei gruppi e le reciproche interdipendenze, laddove sono rilevanti i comportamenti strategici.

La teoria dei giochi presuppone che se manca una esplicita una finalità cooperativa, che ogni giocatore agisca per massimizzare il proprio tornaconto, senza per questo escludere la possibilità di cooperare quale leva strategica per un beneficio reciproco. Infatti, come illustrano le indicazioni di gioco, scopo di entrambe le squadre è vincere il maggior numero di punti, senza curarsi dell'altra squadra; tuttavia, poiché il punteggio viene via via determinato dalla combinazione delle singole giocate delle due squadre, è palese come tra le stesse si instauri un'interdipendenza reciproca che lega le giocate e i risultati dell'una a quelli dell'altra, pur mantenendo come unico obiettivo il proprio punteggio. Ne deriva pertanto che, sebbene il fine delle due squadre non sia la collaborazione, questa diventa

comunque un elemento primario per ottenere un punteggio positivo, in quanto, come spesso accade nell'ambiente lavorativo, il raggiungimento del risultato è strettamente legato ai comportamenti professionali e alle scelte strategiche altrui, per la necessità che ogni attore ha di relazionare il proprio ambito di attività con quelle dei colleghi/collaboratori in un'ottica di sistema e interdipendenza reciproca al fine di guadagnare obiettivi positivi.

## La convenienza della cooperazione nel lungo periodo

Pur non essendo un gioco cooperativo, il dilemma del prigioniero vede come unica dinamica di lungo periodo efficace proprio la **collaborazione**. In effetti, l'esercitazione non si fonda su accordi efficaci, poiché nulla nelle regole del gioco impone o verifica preliminarmente che questi accordi vengano rispettati, tuttavia, se il gioco viene ripetuto un numero indefinito di volte si creano una serie di norme implicite che spingono i giocatori a inventarsi strategie di lungo periodo basate sulla cooperazione laddove ci si è guadagnati la fiducia dell'altra squadra, sulla perdita minore se invece si resta in un'ottica di competizione e sfiducia.

La strategia più efficace è quella del "Tit for tat"<sup>2</sup>, o del "colpo su colpo": poiché i giocatori sanno che alla lunga la cooperazione è più conveniente per entrambi, tenderanno a non ingannarsi l'un l'altro; tuttavia è proprio nel momento in cui si instaura un clima di collaborazione che uno dei due può scegliere la defezione rispetto alla "buona prassi" instaurata, portando perciò l'altro a rispondere con un atteggiamento altrettanto non cooperativo, fino a che non verrà ristabilito un equilibrio per la collaborazione.

Questa strategia, che, come detto, è esemplificativa delle dinamiche di gruppo che si creano nelle relazioni di lavoro, evidenzia come per espletare singoli processi di lavoro siano necessari l'apporto e la cooperazione di più soggetti, nonché la continua negoziazione e ridefinizione di obiettivi comuni, al fine di monitorare costantemente il clima organizzativo e il rapporto di fiducia reciproca. Tuttavia, spesso ci si illude di poter "semplicemente" enunciare gli obiettivi in modo formale, senza accertare e concertare la volontà dei singoli a perseguirli in modo continuativo e primario rispetto anche ad obiettivi personali.

## Azione e strategia

In tale scenario, è essenziale chiarire la differenza concettuale tra azione e strategia: l'azione è semplicemente la mossa che un giocatore/una squadra può compiere, la strategia invece specifica quale azione compiere per ognuna delle situazioni in cui il giocatore può essere chiamato a decidere, indipendentemente dal fatto che poi venga effettivamente o meno a trovarsi in quella situazione. Ciò per esplicitare come spesso una **strategia vincente** può essere determinata da una serie di singole mosse "perdenti": questo è stato il caso, ad esempio, della squadra più svantaggiata nel momento in cui ha iniziato a giocare la carta della sfiducia, perciò la combinazione YB, che, pur provocando il fallimento della squadra stessa rispetto agli obiettivi preposti, ha ristabilito un equilibrio potenziale tra le due squadre in termini di volontà negoziale.

Spesso, nelle relazioni di lavoro, ci si accinge a creare la collaborazione pur ricoprendo **posizioni negoziali** estremamente svantaggiate rispetto a quelle degli interlocutori: in tal caso la negoziazione si rivela sempre inefficace, poiché l'interlocutore in posizione negoziale up, forte del suo potere e, in un'ottica di azione piuttosto che di strategia, non avendo alcun tornaconto sostanziale dalla collaborazione, continua imperterrito a "fare le sue giocate" malgrado le conseguenze dannose che queste provocano nei confronti dell'altro. Si presenta così la situazione svantaggiata della squadra perdente, la cui unica possibilità è ristabilire un equilibrio negoziale, ostacolando la supremazia dei propri interlocutori per stimolare la loro volontà di collaborazione. Sostanzialmente se si sta perdendo molto, la strategia ottimale è portare anche l'altro allo zero: sarà allora disposto a negoziare e a vincere in modo più continuo una cifra minore assicurata però ad entrambe le squadre!

Infatti, uno degli aspetti sorprendenti della teoria dei giochi è la capacità di dominare "matematicamente" anche le sfumature apparentemente più sfuggenti della vita reale, attraverso la progettazione di regole che spingano gli attori verso soluzioni vantaggiose per tutti. La "leva strategica" sta nella capacità di prevedere le conseguenze negative o positive dei comportamenti strategici che si impongono in certe situazioni e forniscono strategie per interpretare "ciò che gli altri pensano che tu intenda fare".

---

<sup>2</sup> Giochi di reciprocità, Robert Axelrod, Feltrinelli

## Gli ingredienti per raggiungere accordi efficaci

**Fiducia e collaborazione** sono i primi due ingredienti per una negoziazione efficace e per processi di lavoro di gruppo orientati al risultato. Come illustrato dall'esercitazione, la condizione ottimale per stringere accordi efficaci è la fiducia reciproca, spesso facilitata da relazioni di feeling, ma tuttavia guadagnata con atteggiamenti di rispetto e collaborazione.

Non bisogna comunque confondere le relazioni di lavoro con rapporti amicali: laddove infatti la fiducia non si crea spontaneamente per volontà degli attori coinvolti o per necessità di tutela dei rispettivi interessi, si possono attuare strategie per ottenere collaborazione, semmai verificando costantemente un'aderenza effettiva agli accordi.

In tal caso, se come promotori di processi di lavoro collaborativi siamo tenuti ad esplicitare con fatti e atteggiamenti la nostra volontà di cooperazione, dobbiamo sempre tenere conto della discrezionalità del nostro interlocutore nell'aderire alla negoziazione: la teoria dei giochi permette una gestione efficace e strategica degli accordi, anche laddove l'interlocutore si dimostra restio alla collaborazione. In effetti, come dimostrato nell'esempio, la parte meno disposta alla collaborazione è quella in posizione up, ovvero l'interlocutore che si trova in una condizione di vantaggio, ovvero la squadra con il punteggio maggiore. E' anche vero che la situazione può essere velocemente ribaltata, incidendo non tanto sul risultato delle singole azioni/mosse/giocate, bensì attuando una strategia di gioco/negoziazione al ribasso. In tal senso è necessario ricordare l'obiettivo di lungo periodo, per poter così attuare una strategia che, se nell'immediato penalizza entrambe le squadre, tende comunque a diminuire lo squilibrio di posizione che vi è tra le stesse, per agire sulla volontà negoziale. L'interlocutore in posizione up, vedendo i propri risultati volgere al negativo, sarà più disposto ad accettare compromessi e a rendersi partner attivo nella negoziazione pur di riconquistare un trend di gioco/lavoro positivo.

Il dilemma è pertanto fondato su due livelli: la relazione e il contenuto/risultato. E' importante non sottovalutare mai l'importanza di questi due elementi, poiché, anche laddove vi è un risultato positivo, se si "perde di vista" l'aspetto relazionale e di collaborazione e fiducia, si rischia di essere presto danneggiati dal gioco al ribasso degli interlocutori/colleghi; così come è condizione indispensabile non perdere mai di vista i propri reali obiettivi, senza confonderli con sentimenti di competizione o, al contrario, di amicizia. Si può sostanzialmente affermare che la fiducia e la collaborazione sono un requisito indispensabile - e "acquisibile" - per raggiungere i propri fini professionali.

## La negoziazione

### IL CASO DEL KIRBO

#### *Testo dell'esercitazione*

#### *Informazioni generali sul caso*

*In una regione della Cambogia settentrionale vive il Kirbo, un animale estremamente raro e dalla vita brevissima. Esso è estremamente ricercato perché dal suo sangue si ricava una importantissima sostanza impiegata nella ricerca medica. Tuttavia, data la particolare fragilità della bestia e il suo lunghissimo periodo di gestazione dei piccoli, ne esistono solamente pochissimi esemplari. Per tutelare la specie il governo cambogiano ha emanato leggi severissime che consentono la caccia dell'animale soltanto nella prima settimana del mese di ottobre, ma ogni 8 anni.*

*L'antropologo svedese Gunnar Svenson è l'unica persona che quest'anno sia stata autorizzata dal governo cambogiano a cacciare il Kirbo, e dalla settimana di caccia ha ricavato 12 litri di sangue che ora conserva presso di sé a Stoccolma.*

*Non essendoci stati altri cacciatori, né essendo prevedibili cambiamenti nella legislazione della caccia al Kirbo, per i prossimi 8 anni questi sono gli unici 12 litri di sangue disponibili al mondo per la ricerca medica. Poiché la Svezia non possiede laboratori di ricerca medica interessati all'uso di questa sostanza, Svenson decide di mettere in vendita i 12 litri di sangue all'impresa farmaceutica che gli farà l'offerta migliore in termini economici.*

*Alla vendita si presentano solo due Istituti di ricerca di altrettante aziende farmaceutiche: la tedesca Bibapharma e l'italiana Geletti Farmaceutica.*

*Entrambe sono fortemente motivate all'acquisto e pertanto decidono di incontrarsi insieme a Stoccolma per giungere ad un accordo prima di presentarsi a Svenson.*

#### Informazioni riservate per la società Bibapharma

Siete i membri della Direzione della Fondazione Bibapharma, un centro di ricerca medica e farmaceutica con sede a Francoforte. State sperimentando con buon successo un vaccino ricavato dal sangue del Kirbo, che potrebbe consentirvi di sconfiggere definitivamente la malattia "peste viola" che rischia di uccidere buona parte delle popolazioni asiatiche. La peste si sta sviluppando anche verso occidente e gli esperti ritengono che, se non si riuscirà a bloccarla con un vaccino, entro qualche mese potrebbe arrivare anche nei paesi dell'Europa orientale.

Il vaccino si basa su una complessa molecola, la Tetrasolvina H38, sviluppata da un batterio immerso in una cultura composta da sali di potassio ed emoglobina di sangue di Kirbo.

I vostri ricercatori vi hanno assicurato che con almeno 10 litri di sangue di Kirbo riuscirebbero a ricavare il vaccino e ad eliminare completamente, con il 93% di probabilità di successo, la peste viola.

Questo comporterebbe per la Fondazione che rappresentate un successo commerciale senza precedenti e probabilmente vi farebbe guadagnare il premio Nobel per la medicina, oltre che un'importante riconoscimento dell'ONU. Tuttavia bisogna agire in fretta.

Da circa 13 anni siete antagonisti dell'italiana Geletti Farmaceutica per quanto riguarda l'acquisto del sangue del Kirbo e i rapporti con lei sono particolarmente tesi. In effetti il gruppo italiano sembra utilizzare lo spionaggio industriale per conoscere i vostri esperimenti. Inoltre non li apprezzate molto poiché non possiedono certamente la vostra perfetta organizzazione e siete sicuri che buona parte del successo nel lavoro che stanno svolgendo sia dovuto alla fortuna.

Tuttavia fra due giorni vi incontrerete a Stoccolma al Fjord Hotel con i rappresentanti della Geletti per cercare di risolvere la questione dei 12 litri di sangue di kirbo. Solo a seguito della riunione deciderete di fare la vostra offerta al signor Svenson, indicando quantità di sangue richiesta e prezzo proposto.

La vostra Fondazione vi ha già anticipato per conto del Presidente, che segue con attenzione la vicenda, che il budget di cui disponete è di 2.200.000 \$ e che il prezzo di un litro di sangue ben conservato è di 157.000 \$. Prima dell'incontro di Stoccolma ritenere di riunire il Consiglio di Direzione della Fondazione, per decidere la strategia da seguire nell'incontro con gli italiani.

#### Informazioni riservate per la società Geletti Farmaceutica

Siete i membri della Direzione dell'Istituto di Ricerca Geletti Farmaceutica con sede a Firenze. La specialità della società è la ricerca sulle malattie epidemiche per produrre vaccini. Già nel passato avete contribuito con le vostre ricerche a sconfiggere numerose malattie a larga diffusione. Attualmente state sperimentando un vaccino, il RS68, per combattere la "peste screziata" che ha cominciato a diffondersi nei paesi del nord Africa e della quale sono stati segnalati casi in Sicilia, Grecia e Spagna. Gli epidemiologi hanno assicurato che se non si trova rapidamente un vaccino il morbo si diffonderà rapidamente in tutta l'Europa meridionale e successivamente in quella centrale.

I vostri esperti hanno calcolato che con 10 litri di sangue di Kirbo sono in grado di sintetizzare un vaccino sufficiente a bloccare il propagarsi dell'epidemia con un successo di 97 probabilità su 100. Infatti, dalla metedrina contenuta nel siero del sangue dell'animale possono sviluppare un terreno fertile al moltiplicarsi di un microrganismo indispensabile al vaccino.

Da 13 anni la Fondazione tedesca Bibapharma è concorrente nel medesimo mercato per quanto riguarda il sangue di Kirbo. Non siete mai riusciti ad instaurare rapporti di collaborazione poiché ritenete che i tedeschi siano sospettosi. Anzi, avete anche saputo che essi sospettano che voi praticiate lo spionaggio industriale a loro danno. Inoltre non vi sono molto simpatici perché tendono a ostentare la loro perfetta organizzazione e a snobbare la vostra presenza a livello internazionale.

Lo sviluppo del vaccino vi consentirebbe non solo un indiscusso vantaggio commerciale, ma darebbe la possibilità alla vostra azienda di acquisire uno smisurato prestigio tra i concorrenti e tra i governi dei paesi minacciati dalla malattia.

Tra qualche giorno vi incontrerete a Stoccolma con i rappresentanti della Bibapharma per affrontare la questione del sangue del Kirbo. Solo successivamente vi recherete dal Sig. Svenson per fare la vostra richiesta e offrire il prezzo da voi ritenuto adeguato.

Prima di partire avete riunito il gruppo di colleghi della Direzione per stabilire la strategia da adottare coi tedeschi.

Il vostro Presidente, particolarmente interessato affinché il vaccino sia presto commercializzato, vi ha messo a disposizione la somma di 2.200.000 \$ e vi ha informato che il prezzo probabile di vendita del sangue è di 157.000 \$ al litro.

Le due società/squadre sono chiamate a progettare prototipi farmaceutici diversi, poiché vogliono curare malattie differenti, pertanto il loro interesse per il sangue del Kirbo è indirizzato verso componenti diverse dello stesso. Tale dettaglio ovviamente di primaria importanza, tuttavia, tende a diventare secondario nella negoziazione, che viene invece incentrata sugli aspetti relazionali che intercorrono tra le due società.

Infatti, le due società si percepiscono come rivali, non tanto in virtù di un conflitto di interessi, quanto a causa di presunte accuse di spionaggio: questo dato, sicuramente di importanza

secondaria rispetto alle informazioni specifiche sui due vaccini, ha monopolizzato la prima parte della discussione, inibendo gli interlocutori ad uno scambio effettivo ed efficace di informazioni. In effetti, spostando l'attenzione dai contenuti alle relazioni, ogni attore coinvolto ha istintivamente prestato molta attenzione ai comportamenti reciproci, supponendo il presunto immaginario dell'altro.

E' interessante anche notare come, date queste premesse e una volta rifuggito il timore della concorrenza, palesando perciò la necessità di utilizzare parti diverse del sangue di Kirbo, la contrattazione sulle procedure si sia incentrata su strategie di controllo dello spionaggio, piuttosto che su escamotage per diminuire i costi o, nello specifico, su tecniche di estrapolazione delle sostanze interessate. Lo scambio di informazioni effettivamente utili è stato ridotto ai minimi termini, a favore di una danza di atteggiamenti sospettosi e supponenti determinati da conflitti relazionali. Tale situazione è stata poi maggiormente esplicitata durante la contrattazione con Svenson, al quale è stato proposto l'acquisto del sangue di kirbo esattamente alla cifra da lui richiesta, senza alcun tentativo di abbassare il prezzo: considerando che le due società erano le uniche acquirenti per Svenson, avrebbero sicuramente ottenuto un prezzo agevolato con una buona negoziazione, perseguendo in tal modo il proprio obiettivo in maniera ottimale rispetto ai costi.

### Gli elementi di una negoziazione

Questa esercitazione evidenzia gli elementi di una negoziazione: gli aspetti di contenuto e relazione, la contrattazione, la verifica degli accordi, la proposta negoziata, gli aspetti di azione e di strategia, la flessibilità personale dei singoli attori.

La scienza della comunicazione insegna che ogni messaggio ha una componente contenutistica ed una relazionale, pertanto, ogni volta che ci accingiamo a comunicare, stiamo scambiando informazioni e creando i presupposti per una relazione, di qualsiasi tipo essa sia.

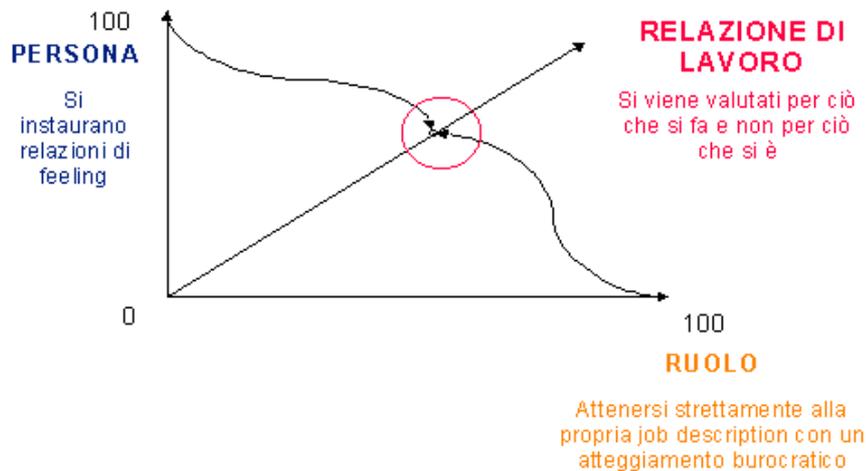
Nei rapporti di lavoro spesso questi due piani vengono confusi, o meglio, si finge di incentrare le discussioni su aspetti di contenuto, pur tentando tuttavia di ridefinire ruoli e posizioni reciproche di potere. Questa situazione emerge in modo palese nel Caso del Kirbo, laddove, anziché incentrare la contrattazione su questioni di contenuto, mediante lo scambio di informazioni importanti e necessarie ai fini dell'accordo stesso, le due squadre studiano reciprocamente con sospetto i propri atteggiamenti e finiscono per spostare in secondo piano i rispettivi obiettivi, a favore di una sterile discussione volta a determinare le posizioni reciproche di potere.

Perciò, quale regola fondamentale di ogni accordo, è sempre bene fare un elenco dei contenuti e delle relazioni della negoziazione, per tenerli entrambi in evidenza ed evitare che questi due piani si confondano: mantenere il tono del discorso sugli aspetti di contenuto poi aiuta la negoziazione ad essere più efficace e aderente agli obiettivi. Inoltre, se diamo spazio agli aspetti relazionali, vedremo il nostro interlocutore come un possibile rivale antagonista, e tenderemo, proprio come nell'esempio dimostrato, di fornirgli il minor numero possibile di informazioni, nell'ottica che le possa sfruttare come "arma" a nostro discapito, al punto tale da omettere dati necessari per l'accordo stesso.

Nel momento della negoziazione si deve essere consapevoli che, se non si può negoziare, è necessario essere disposti a perdere parte dei propri frutti per portare l'altro alla "soglia zero" e indurlo così a contrattare: è perciò necessario scambiare le informazioni necessarie per una negoziazione efficace, nell'ottica che il nostro interlocutore si comporti in ugual modo, sapendo tuttavia che se ciò non si rivelasse tale, si deve ricorrere a forme più "efficaci" di negoziazione, individuando quella che viene definita *la miglior alternativa ad un accordo negoziato*. Se il tempo, ad esempio, è una variabile importante per l'altra parte negoziale, si può decidere di dilatare smisuratamente il proprio tempo decisionale al fine di dirottare la situazione contrattuale a proprio vantaggio, agendo su un fattore diverso dalla collaborazione e dallo scambio: spesso togliendosi dalla negoziazione si ottengono risultati migliori che negoziando! La miglior alternativa ad un accordo negoziato, tuttavia, sebbene possa assumere le forme più peculiari, non è spiegabile altrimenti, se non quale strategia alternativa alla negoziazione per far volgere la situazione a proprio vantaggio.

Anche in questa esercitazione, poi, entra in gioco la differenza tra azione e strategia: quando si alza la posta in gioco, si è portati a vedere gli effetti di breve periodo, perciò le singole azioni e i risultati che queste determinano; è invece importante e necessario non perdere di vista la strategia complessiva di gioco e gli obiettivi effettivi, piuttosto che quelli imminenti, adottando una visione di lungo periodo. Inoltre, in tutte le negoziazioni di tipo professionale, le relazioni di lavoro dovrebbero avere un peso maggiore rispetto alle relazioni personali. Peraltro, anche le relazioni di lavoro sono a loro volta condizionate da due tipi di variabili: quelle legate alle peculiarità/caratteristiche della persona e quelle legate al ruolo, ovvero a quanto definito dalla relativa Job description.

## Le relazioni di lavoro



Non si può però perdere di vista il fatto che una negoziazione professionale mira a perseguire determinati obiettivi, il che implica anche prendere decisioni e assumere decisioni non sempre in linea rispetto agli schemi valoriali e alle caratteristiche della persona. Pertanto, nelle relazioni professionali si dovrebbero limitare il più possibile giudizi personali legati alle relazioni di feeling, per prestare più attenzione a ciò che si fa e agli obiettivi che si vogliono conseguire per il bene dell'organizzazione.

### Raggiunto l'accordo, è bene formalizzare la negoziazione

Da ciò deriva che la parte della contrattazione vera e propria si rivela un momento molto delicato, ma sarebbe un grave errore ritenere chiusa la negoziazione una volta raggiunto un buon accordo: un accordo negoziato tra due attori va sempre formalizzato (con un documento) e/o controllato con un sistema di verifica.

Come dice un detto popolare: *uno taglia la torta e l'altro sceglie la prima fetta*, a significare che entrambi gli interlocutori, conoscendo l'esistenza del metodo di verifica, si comporteranno in modo onesto e coerente all'accordo preso, poiché ambedue possono attuare una verifica: l'uno tagliando tutte fette di uguali dimensioni si potrà sincerare di non dare un vantaggio all'altro, e il secondo, forte del poter scegliere per primo, non avrà in tal modo la possibilità di approfittarsene. In effetti, raggiunto l'accordo attraverso la negoziazione, va comunque formalizzato in un contratto scritto se possibile; in alternativa è bene studiare delle forme di controllo del tipo "do ut des", per non lasciare nulla al buon senso o alla fiducia reciproca, sempre poco affidabili laddove entrano in gioco interessi sostanziali. Allo stesso modo, è sempre bene prestare moltissima attenzione al momento in cui l'accordo stilato tra due parti viene proposto ad una terza: un accordo negoziato tra due parti deve sempre essere riportato in modo condiviso alla terza parte coinvolta, altrimenti i rischi di boicottaggio e di prevaricazione aumentano.

## RESOCONTO FINALE DEL LABORATORIO

### **Premessa**

La scelta di un laboratorio sul ruolo e l'identità nasce dall'ascolto delle innumerevoli richieste degli urp del territorio nazionale che quotidianamente il progetto UrpdegliUrp "raccolge": da una valutazione delle stesse, così come da un'analisi della Mappa delle Abilità ([www.urp.it](http://www.urp.it)), emerge, quale minimo comune denominatore delle problematiche denunciate e dei quesiti posti, un'assenza forte di legittimazione da parte del proprio ente, e di ricerca del ruolo per gli uffici. La volontà di dare risposte adeguate a queste problematiche, alle competenze professionali degli operatori e al ruolo specifico che l'Ufficio Relazioni con il Pubblico dovrebbe rivestire non solo in funzione di linee verso l'esterno dell'ente e nei confronti dell'utenza interna, bensì anche quale elemento strategico nel processo decisionale e gestionale delle scelte di staff, hanno suggerito le tematiche del laboratorio, secondo la seguente articolazione:

- il ruolo: dalla teoria alle competenze specifiche degli operatori urp
- l'identità: la teoria dei giochi e gli aspetti negoziali per la condivisione del ruolo

La metodologia adottata per le cinque giornate di laboratorio è stata mirata alla sperimentazione e approfondimento di casistiche e problematiche concrete, attraverso il supporto teorico di una docente esperta di change management e teorie organizzative (Jennifer Landau) e la partecipazione di due amministrazioni abili (Comune di Reggio Emilia e C.C.I.A.A. di Bergamo) che, con la loro testimonianza, hanno illustrato esperienze positive di creazione e gestione del ruolo dell'urp.

Al laboratorio hanno partecipato i responsabili, così come i coordinatori urp di varie tipologie di enti, al fine di coniugare la varietà delle esperienze e realtà delle diverse aziende con la necessità di creare una figura professionale omogenea, quella del responsabile urp appunto, contraddistinta da competenze specifiche e abilità strategiche.

### **Il ruolo: dalla teoria alle competenze specifiche degli operatori urp**

#### *Premessa*

Una premessa assolutamente necessaria ai contenuti del laboratorio e al tema del ruolo in quanto tale consiste nell'impossibilità di delineare regole universali per la creazione di un'identità, poiché, sulla definizione di questi aspetti, hanno forte influenza le tipicità proprie dei vari contesti esaminati. Perciò, partendo da una prospettiva teorica e cercando poi di leggere la complessità della realtà, si è tentato di individuare poche ma sicure linee di lettura/attività del proprio contesto organizzativo, al fine di intervenire sulle stesse con strumenti e tecniche correttive.

#### *Analisi del contesto organizzativo a procedimento*

In effetti, la definizione del ruolo è fortemente legata all'ambito organizzativo, e, proprio l'analisi di tale contesto, implica differenze nella creazione e gestione del ruolo.

Tipicamente, il panorama degli Uffici Relazione con il Pubblico è caratterizzato da strutture organizzative a procedimento, in cui i singoli agiscono in modo individualistico attuando fasi di lavoro predeterminate che si susseguono ciclicamente secondo uno schema fisso che parte dalla progettazione, attraverso l'autorizzazione, il finanziamento, l'attualizzazione dell'attività e la verifica finale sull'operato. In tale contesto, i tempi di lavoro vengono fortemente dilatati dalla rigidità dello schema che si ripete sempre uguale a se stesso, e il progetto, implementato dall'autorizzazione quale leva di sviluppo del procedimento, diventa l'elemento fondamentale. La gestione dell'informazione è personalistica, poiché chi la detiene riesce a controllare le dinamiche di potere, pertanto le persone rivestono un ruolo strategico, diventando "iper-specializzate" in tipiche fasi del procedimento, così come nella gestione di determinati procedimenti specifici, rendendosi, in tal modo, insostituibili per l'organizzazione.

Queste dinamiche escludono la possibilità di far emergere un concetto forte e definito di organizzazione, nonché i valori della stessa, che vengono invece "oscurati" dagli interessi dei singoli. Tale contesto preclude perciò in partenza la definizione dei ruoli, poiché l'organizzazione è schiacciata dal peso dei singoli e dalla rilevanza e abilità di gestione dei rapporti che gli stessi dimostrano di possedere. E' perciò ovvio che, se si resta in un contesto di questo tipo, laddove viene esplicitata una carenza di legittimazione, si ha come unica alternativa quella di agire sui rapporti personali, cercando di attuare tecniche e stratagemmi tipici della gestione delle relazioni interpersonali.

Normalmente, si rileva la creazione di rapporti di feeling, ovvero di relazioni che permettono di svincolare le dinamiche della collaborazione da un'ottica puramente professionale per incentrarle invece su rapporti amicali e "sentimentali" tra i soggetti coinvolti. Questo escamotage, sebbene funzioni come un vero e proprio "elemento facilitatore" per la risoluzione di relazioni difficoltose, si dimostra assolutamente inefficace, se non addirittura dannoso, per la creazione di un ruolo professionale; infatti, la posizione organizzativa ricoperta tende a scomparire a favore della persona in sé, agevolando sempre più una perdita schiacciante di identità professionale.

#### *Analisi del contesto organizzativo a equipe*

Al contrario, un contesto organizzativo fortemente incentrato su una netta definizione dei ruoli, è l'organizzazione a equipe, che, come sottolinea la definizione stessa, trova il suo elemento caratterizzante nel "gioco di squadra". In tale contesto, l'obiettivo preposto è l'elemento fondante e centrale dell'organizzazione e il confronto e la collaborazione tra i singoli ne sono la leva di sviluppo. Il progetto viene realizzato mediante una divisione dei ruoli incentrata sulla valorizzazione delle competenze specifiche di ognuno, al fine del raggiungimento dell'obiettivo; pertanto, l'informazione e il potere vengono condivisi da tutte le persone coinvolte, a seconda del grado di coinvolgimento e relativamente alle attività/obiettivi loro attribuiti, secondo la logica che chi detiene l'informazione, dimostrando competenze più di ampio raggio, ha maggior potere decisionale nel raggiungimento del risultato. I tempi di lavoro si possono in tal modo contrarre o dilatare a seconda delle necessità, poiché le fasi di lavoro vengono via via identificate in base all'obiettivo specifico da raggiungere e sono passibili di modifiche anche in itinere, determinate dalle difficoltà riscontrate sui micro-obiettivi.

Da tale struttura organizzativa emerge un processo di costruzione di immagine dell'ente determinato dal raggiungimento del risultato e dalla valorizzazione delle risorse utilizzate, quali valori fondanti l'organizzazione stessa. In una struttura organizzativa di questo tipo, il singolo trova la propria naturale collocazione in funzione delle competenze che detiene, che concorrono a delinearne il ruolo professionale. Diventa pertanto molto più agile, in tale contesto, la definizione di una propria identità professionale, svincolata da dinamiche personalistiche, e si rende anzi necessario, a garanzia del raggiungimento dell'obiettivo, una divisione di compiti e ruoli incentrata su specifiche competenze e abilità acquisite.

#### *La relazione di lavoro*

I due contesti organizzativi analizzati potrebbero far giungere a conclusioni affrettate: se da un lato si è esplicitata la valenza del contesto a equipe per la creazione di ruoli professionali, evidenziando invece le difficoltà in tal senso riscontrate nell'organizzazione a procedimento, non bisogna tuttavia dimenticare come la persona in quanto tale possa influenzare anche le migliori teorizzazioni. In tal senso infatti, è bene sottolineare che la seconda ipotesi organizzativa proposta è raramente perseguibile nella sua "forma pura", in quanto va spesso a scontrarsi con l'imprevedibilità del fattore umano, nonché con realtà organizzative molto diverse, come inizialmente sostenuto. Pertanto, una soluzione perseguibile potrebbe essere rappresentata da un'applicazione saltuaria e mirata del contesto a equipe, volta al raggiungimento di obiettivi strategici e ad una più delineata creazione di ruoli professionali, pur mantenendo tuttavia le competenze specialistiche necessarie per il contesto a procedimento.

In tale ottica, inoltre, se da un lato si riscontra una preponderanza dei rapporti interpersonali, dall'altra si presuppone la collaborazione di soggetti privi di passioni ed unicamente influenzati dalle proprie competenze e abilità professionali. Tale scissione tra sentimenti e razionalità poco rappresenta la realtà quotidiana: infatti, se in un senso la situazione è troppo squilibrata sugli aspetti personali legati al carattere e alla simpatia, dall'altra le persone coinvolte sembrano agire rispettando i codici universali di un mansionario.

E' perciò bene evidenziare come il ruolo professionale non possa precludere la persona che lo ricopre, anzi, la posizione organizzativa è fortemente determinata dalle caratteristiche personali dei singoli. Infatti, nella creazione del ruolo hanno sicuramente un forte e paritario ascendente sia i valori/necessità dell'ente, sia le aspettative dei colleghi/superiori/subordinati, così come la rappresentazione che ognuno di noi ha del proprio ruolo e del modo di attuarlo, nonché l'influenza del proprio carattere.

In questa prospettiva è perciò bene, ancora una volta, individuare una via intermedia tra i due estremi, rappresentata in tal caso dalla relazione di lavoro.

La relazione di lavoro è il giusto equilibrio tra un atteggiamento di tipo burocratico, legato al mansionario e alle competenze specifiche e asettiche del ruolo, e un comportamento fortemente incentrato sul carattere del singolo e sulle relazioni di feeling che questo instaura con i propri collaboratori, siano essi colleghi, superiori o subordinati. La relazione di lavoro tende perciò ad evidenziare non solo gli aspetti tecnici del ruolo ricoperto, ma anche la gestione di quelle competenze dette trasversali che contraddistinguono ognuno di noi, nel proprio ruolo, così come nel proprio carattere, e che ci rendono sempre "unici, insostituibili e diversi dagli altri" nell'affrontare le situazioni.

Nella relazione di lavoro "si viene valutati per ciò che si fa e non per ciò che si è": attenzione però a non identificare "il fare" unicamente con gli aspetti della job description, poiché in realtà include sempre anche "l'essere", cioè il modo in cui si svolgono le proprie mansioni, spesso fattore determinante per l'ottenimento di un risultato di buona qualità nonché per una gestione ottimale dei rapporti. In tal senso, la relazione di lavoro si propone di considerare gli aspetti positivi del mansionario, così come delle relazioni di feeling, cercando di unire ad una identificazione delle caratteristiche di ruolo ritenute necessarie dall'ente, la qualità relazionale dei rapporti interpersonali in modo da agevolare la soddisfazione delle aspettative reciproche.

#### *Contenuto e relazione*

A tal riguardo, la scienza della comunicazione insegna che ogni nostro atteggiamento, ogni messaggio di comunicazione, ogni nostra azione sottendono aspetti di contenuto e proposte di relazione; pertanto, rileggendo il "gioco dei ruoli" alla luce di tale assunto, si può facilmente intuire il nesso tra competenze/contenuti di ruolo e rapporti di feeling/aspetti relazionali tra gli attori.

Nei rapporti interpersonali, il contenuto gioca frequentemente un ruolo marginale, o quantomeno secondario, rispetto alle proposte relazionali che, esplicitamente o implicitamente, coscientemente o inconsciamente, sottendono il nostro scambio d'informazioni. Anzi, sovente, emerge come il contenuto sia ambigualmente utilizzato per nascondere conflitti e difficoltà relazionali.

Al contrario, in ambito professionale, si presta sempre troppa importanza al "cosa dire", ai contenuti dell'evento comunicativo, rispetto agli obiettivi della comunicazione stessa, che sono, invece, almeno di due tipi: obiettivi di contenuto e di relazione/immagine. Questi ultimi, spesso, vengono posti in secondo piano poiché considerati prerogativa di rapporti interpersonali di tipo amicale, rispetto al contenuto, ritenuto al contrario più "scientifico", e, di conseguenza, più rassicurante. Tipicamente, nel contesto lavorativo, l'esibizione dei contenuti tecnici del proprio ruolo, fondati su aspetti di rigore logico, vengono considerati necessari e sufficienti per un'ottima prestazione professionale.

Tuttavia, anche negli ambiti formali, la dimensione relazionale legata all'immagine del sé non può mai mancare: il nostro evento comunicativo, di qualsiasi natura esso sia, non viene mai considerato unicamente nei suoi aspetti di contenuto, anzi proprio l'interpretazione del contenuto, per quanto asettico possa essere, è determinata dalla tipologia relazionale in essere tra gli interlocutori.

Il tipo di relazione che voglio stabilire con il mio interlocutore, il clima, l'atmosfera della conversazione, le variazioni di questi stessi aspetti nel corso dell'evento comunicativo, l'impressione e l'immagine di me che suscito nell'altro sono elementi fondamentali e caratterizzanti dell'evento comunicativo e del contenuto stesso dell'interazione, spesso non riconosciuti come tali dagli attori coinvolti, per una scarsa attitudine a ragionare in termini di obiettivi del messaggio di comunicazione, attribuendo perciò diversa importanza a relazione e contenuto. E' infatti necessario, inizialmente, interrogarsi sempre sullo scopo della comunicazione, posticipando invece ad un secondo momento la valutazione sui contenuti (cosa dire) e sui modi (come dirlo), al fine di rendere efficace l'evento comunicativo, sfruttando al meglio le risorse a disposizione, e soppesandone potenzialità e utilità, indipendentemente dal tipo di contesto in cui agiamo, sia esso personale/amicale o professionale/lavorativo, ma relativamente alla situazione specifica.

#### *Le competenze specifiche degli operatori urp*

Dobbiamo ora capire come contestualizzare gli aspetti teorici enunciati rispetto al panorama degli urp; a tal scopo è opportuno identificare le competenze distintive degli Uffici Relazione con il Pubblico, al fine di esplicitarne i contenuti.

Anche in riferimento alle attività previste dal dettato normativo, il presidio della comunicazione istituzionale assegnato all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico prevede, almeno sulla carta, il possesso di diverse competenze distintive.

Come anticipato in premessa, è innanzitutto opportuno fare una distinzione tra attività cosiddette di linea, che comprendono la gestione quotidiana del front-office e la gestione delle relazioni di interfaccia e comunicazione diretta con l'utenza, e attività di staff per quanto riguarda invece le funzioni di supporto alla formulazione delle strategie comunicative dell'ente. Perciò, se da un lato sono necessarie abilità per l'utilizzo e la gestione di strumenti e tecniche di comunicazione, dall'altro si rendono indispensabili, per un posizionamento strategico della funzione rispetto agli altri uffici dell'ente, anche competenze di tipo progettuale/concettuale.

Oltre alle competenze specifiche legate alle strategie e alla realizzazione di prodotti di comunicazione, è possibile individuare anche competenze di tipo relazionale in ragione del ruolo trasversale dell'Urp rispetto agli altri uffici dell'ente. Indipendentemente dalle scelte organizzative adottate dalle amministrazioni, è opportuno infatti assicurare omogeneità e coerenza alle attività di comunicazione esterna e tra queste e la comunicazione all'interno dell'organizzazione. In questo senso, quindi, l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, o in forma di consulente per l'organizzazione o in qualità di unico presidio strategico per le attività di comunicazione, ha il compito di assicurare condivisione di strategie e contenuti, di procedure e metodi, di valori ed obiettivi che l'amministrazione è chiamata a definire prima e a comunicare poi.

Ulteriore abilità specifica, di tipo strategico, è la gestione dei gruppi, ovvero la capacità, attraverso le competenze comunicazionali che ne contraddistinguono l'attività, di impostare il processo di lavoro secondo il modello organizzativo a equipe. Quale esperto di processi comunicazionali l'Urp dovrebbe essere coinvolto nelle fasi di progettazione, implementazione e gestione dei servizi finalizzate e/o correlate al rapporto con l'utenza e all'informazione della stessa. In questo caso, agendo quale partner dei vari settori nella erogazione dei servizi, l'Urp può avvalersi delle competenze specifiche che ne contraddistinguono il ruolo, rafforzandone l'importanza nei confronti degli altri uffici e dell'organizzazione stessa.

La gestione dei gruppi di lavoro, mirata alla valorizzazione delle competenze specifiche dei settori coinvolti, comporta inoltre la capacità dell'Urp di agire sulla forma, ovvero di confezionare risposte e informazioni efficaci, comprensibili, utili, semplici, veritieri e aggiornati il cui contenuto, di merito, è opera di altri uffici. Anche in questo caso, è necessario che le varie comunicazioni/informazioni all'utenza siano strutturate dal o si avvalgano della consulenza dell'urp, al fine di adeguare la forma ai diversi segmenti di destinatari, di rendere omogenea l'immagine dell'ente verso l'esterno, di valorizzare quegli aspetti di relazione che intercorrono anche tra aziende e utenti attraverso la strutturazione di messaggi coerenti e mirati.

Nell'individuazione e approfondimento delle competenze specifiche dell'urp sopra enunciate, hanno svolto un ruolo rilevante le testimonianze degli urp delle due amministrazioni abili coinvolte nel percorso di apprendimento: la C.C.I.A.A. di Bergamo, che ha provveduto, attraverso la certificazione di qualità, a formalizzare procedure e modalità di gestione dell'informazione e dei flussi di comunicazione, e il Comune di Reggio Emilia, che ha strutturato la comunicazione esterna, segmentando l'utenza secondo target specifici cui ha indirizzato servizi dedicati, sfruttando al meglio le potenzialità offerte al riguardo dai mezzi informatici.

### **L'identità: la teoria dei giochi e gli aspetti negoziali per la condivisione del ruolo**

Oltre le competenze fino ad ora sottolineate, emerge chiaramente come queste siano fortemente intrecciate ad una caratteristica predominante: la dimensione relazionale. In effetti, ogni attività che compete l'urp prevede uno stretto legame con l'utenza a cui il servizio è indirizzato, esterna come interna all'ente; pertanto, la dimensione relazionale, ovvero la capacità di gestire la varietà e multiformità sociale, è una caratteristica che sottende ogni competenza ed abilità propria dell'urp, così come di ogni operatore della comunicazione pubblica, a fronte di una società dell'informazione in continua e rapida evoluzione e di una crescente complessità sociale, che comporta anche una sempre più accentuata segmentazione e differenziazione dell'utenza.

#### *La teoria dei giochi*

In tal senso, può rivelarsi estremamente utile la teoria dei giochi, strumento utilizzato da diverse discipline per l'interpretazione dei comportamenti dei singoli e dei gruppi in occasione di interdipendenze reciproche.

Questa teoria esemplifica una situazione caratterizzata da variabili tipiche dei contesti professionali reali, quali: assenza di finalità cooperativa dei soggetti, poichè ogni giocatore agisce per massimizzare il proprio tornaconto, secondo logiche di attribuzione delle priorità in base a scopi diversi (le priorità dell'utenza sono spesso diverse da quelle dell'ente, così come variano le finalità personali e professionali dei singoli operatori); disposizione alla cooperazione unicamente per un proprio beneficio sostanziale (si cerca la cooperazione laddove questa è strumentale al raggiungimento dei propri obiettivi); reciproca influenza degli attori, attraverso i rispettivi comportamenti e le scelte di tipo strategico, nella determinazione dei risultati altrui; casualità e difficile interpretazione dei comportamenti e dei caratteri altrui; rischio e fiducia legati all'imprevedibilità dell'altro, così come alla necessità di "creare alleanze" per un vantaggio personale; strategie e tattiche di negoziazione.

Queste caratteristiche sono riconducibili sia ai comportamenti dei singoli, in ambito prettamente personale/amicale, così come agli atteggiamenti professionali che gli attori delle organizzazioni complesse perseguono per il mantenimento del proprio potere in una dimensione individualistica a procedimento.

Posto che, come già precedentemente affermato, il perseguimento di una organizzazione del lavoro ad equipe è irrealizzabile nella sua applicazione pura, poichè non considera il forte ascendente delle caratteristiche e volontà proprie dei singoli attori, la teoria dei giochi permette, pur considerando le variabili di contesto sopra ipotizzate come caratterizzanti la realtà, di introdurre strategie e comportamenti negoziali che traducono il gioco a somma zero (io vinco, tu perdi) dei comportamenti e delle scelte organizzative predominanti, in gioco a somma diversa da zero (entrambi vinciamo e raggiungiamo i nostri scopi).

#### *La teoria dei giochi applicata alla micro-struttura dei rapporti interpersonali*

In effetti, nella gestione delle relazioni professionali interpersonali, pur trattandosi sovente di situazioni non finalizzate alla collaborazione, questa si dimostra essere l'unica soluzione perseguibile per il raggiungimento dei propri scopi in un'ottica di attività di lungo periodo, poichè le azioni dei singoli si influenzano reciprocamente, determinando vicendevolmente i risultati raggiunti. Il "gioco" non è basato tanto su accordi efficaci, bensì sulla spontaneità d'iniziativa e di azione dei singoli attori coinvolti impegnati nel raggiungimento dei propri obiettivi e dalle azioni degli stessi che risultano essere correlate da rapporti di causa/effetto. Tuttavia, nelle situazioni di lungo periodo, è conveniente giocare secondo norme implicite di collaborazione, volte comunque al raggiungimento degli obiettivi personali, ma organizzate in modo tale da permettere al contempo la soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti, e incentrate su strategie negoziali.

Per convertire una dinamica a somma zero, in gioco a somma diversa da zero, è perciò primariamente necessario comprendere la differenza tra azione di breve periodo - che spesso si basa sulla logica del tit for tat, colpo su colpo, esulando da un'analisi comportamentale dell'altro, per abbracciare invece la spontaneità e l'immediatezza dell'azione - e strategia di lungo periodo - determinata da una serie di singole mosse/azioni non sempre necessariamente positive e ottimali per il soggetto che le compie, ma funzionali al raggiungimento dell'obiettivo finale. Troppo spesso confondiamo, nella vita privata così come nel contesto professionale, le azioni di breve periodo con strategie vincenti, e ci ostiniamo a perseguire piccoli obiettivi "di percorso", perdendo di vista il risultato finale. Daniel Goleman, specificando il concetto di intelligenza emotiva come "... la capacità di tenere a freno un impulso; di leggere i sentimenti più intimi di un'altra persona, di gestire senza scosse le relazioni con gli altri..." , evidenzia quale caratteristica predominante della stessa la conoscenza e il controllo delle proprie emozioni, ovvero l'abilità di comprendere i propri stati d'animo ed utilizzarli positivamente per il perseguimento dei propri fini, così come nella gestione delle relazioni. Spesso accade invece che il flusso delle emozioni, offuscando la concentrazione, riesca ad annientare la capacità di analisi dei singoli, impedendo un processo di decision making efficace: ciò che viene annientato in tal caso "è una capacità mentale che gli scienziati cognitivi chiamano memoria di lavoro, ossia l'abilità di tenere a mente tutte le informazioni rilevanti per portare a termine ciò a cui ci stiamo dedicando" .

L'intelligenza emotiva comprende inoltre un'altra caratteristica fondamentale della relazione: l'empatia, ovvero la capacità di entrare in sintonia con gli altri. Il riconoscimento dei sentimenti e delle preoccupazioni degli altri è l'arte stessa della relazione, poichè solo comprendendo gli altri si può trovare un terreno fertile per la negoziazione. E' riconducibile a questo aspetto la relazione di feeling cui accennavamo sopra: la capacità di mettersi nei panni dell'altro, di comprendere l'altro, permette, secondo la logica per la quale ogni individuo è più propenso a perseguire ciò che gli è noto e che approva, di creare delle relazioni cosiddette "privilegiate" con quei soggetti in cui riconosciamo i nostri stessi valori/abitudini/comportamenti/storia di vita/.... Le persone empatiche sono più sensibili ai sottili segnali sociali che indicano le necessità o i desideri altrui, pertanto questo le rende più facilmente predisposte ad instaurare relazioni di feeling che facilitano il processo di negoziazione e collaborazione.

Precondizione essenziale della teoria dei giochi, perciò, è la negoziazione, un insieme di tattiche e strategie funzionali alla creazione di un clima collaborativo strutturato. Come noto, la condizione ottimale per stringere accordi efficaci è la fiducia reciproca dei soggetti interessati, spesso facilitata da una spiccata intelligenza di tipo emotivo, così come dalla predominanza di caratteri personali più predisposti all'empatia, tuttavia è perseguibile anche con atteggiamenti appresi volti al rispetto e alla collaborazione. Infatti, laddove la fiducia non si crea spontaneamente, si attuano strategie per ottenere la collaborazione e per verificare costantemente un'aderenza agli accordi presi.

La negoziazione si sostanzia di quegli aspetti di contenuto e relazione già individuati anche per la comunicazione; in effetti, ogni negoziazione interviene su due livelli ben distinti, quello dei contenuti del negoziato, e quello invece degli aspetti relazionali che intercorrono tra le parti in causa e che, spesso, si rivelano essere, ai fini del negoziato, ben più importanti dei contenuti stessi. In tale ottica, assume un'importanza fondamentale la posizione negoziale: se vi è squilibrio nelle posizioni negoziali degli interlocutori, la negoziazione avrà sicuramente un risultato negativo, poiché chi si trova in posizione up - avvantaggiata - non avrà alcuna intenzione di impegnarsi nel negoziato, poiché non ne vedrà nell'immediato i benefici. Allo stesso modo, chi è in posizione down - di svantaggio - non dovrebbe impegnarsi nel negoziato, poiché si troverebbe ad affrontare "una battaglia ad armi impari", perciò sarebbe sicuramente costretto a subire il negoziato più che a trarne beneficio. Paradossalmente, in caso di equilibrio, l'unica strategia attuabile per chi si trova in posizione di svantaggio è "giocare contro", ovvero cercare di ristabilire un equilibrio nelle posizioni di negoziazione, per poter poi affrontare equamente la contrattazione stessa. Inoltre, una delle tattiche di negoziazione sostiene che, se non si può negoziare, è necessario ricorrere a quella che viene definita "la miglior alternativa ad un accordo negoziato", strategia alternativa alla negoziazione finalizzata a ristabilire una situazione di vantaggio.

#### *La teoria dei giochi applicata alla macro-struttura dei rapporti con l'ente*

Applicando tale ragionamento alla realtà tipica dell'urp, si possono osservare due casistiche, determinate dall'ottica di osservazione scelta:

1. se scegliamo di osservare l'urp nei suoi rapporti verso l'interno dell'ente, il gioco a somma zero è dato da quei contesti in cui l'urp è dedicato alla trasmissione delle informazioni/scelte prese dal vertice o segnalate dall'utenza; in tal caso, infatti, l'urp "non guadagna nulla", non ha alcun tornaconto a restare nel gioco, poiché questo gli comporta unicamente dispendio di risorse (sia in termini di lavoro/impegno degli operatori, sia in termini di ruolo, a fronte di uno scarso apporto di competenze specifiche che ne valorizzano l'intervento);
2. se invece decidiamo di osservare l'urp nei suoi rapporti verso l'esterno dell'ente, il tipo di gioco che si sceglie di attuare è comunque esemplificativo del valore attribuito all'utenza, perciò della politica di customer care attuata dall'ente.

Una situazione esemplificatrice di queste dinamiche è la gestione dei reclami.

L'urp, in quanto ufficio con funzioni trasversali a quelle degli altri ambiti dell'ente, e quale front office di dialogo con l'utenza, è chiamato a gestire i reclami che da questa provengono verso le aree interne all'ente.

In tal senso, l'urp può svolgere il ruolo di informatore, ovvero può scegliere di passare le informazioni che gli provengono dall'utenza ai vari uffici interni, limitandosi a raccogliere i reclami, senza partecipare al processo di miglioramento cui gli stessi dovrebbero essere funzionali. Sia verso l'interno dell'ente, che verso l'utenza, questa è una tipica dinamica a somma zero, poiché l'urp "non guadagna nulla", non fornisce alcun apporto, in quanto, per il ruolo di line che gli è implicitamente attribuito in questa situazione, ha una posizione negoziale down sia rispetto all'utenza, che rispetto agli uffici interni.

Al contrario, si suggerisce di affrontare tale situazione seguendo un'altra dinamica, volta a ribaltare la situazione in un gioco a somma diversa da zero, coinvolgendo i vari uffici dell'ente, urp compreso, a partecipare al processo di definizione ed erogazione del servizio a seconda delle proprie competenze specifiche, siano esse di contenuto o di tipo relazionale/di coordinamento. L'urp, infatti, può partecipare al processo di costruzione dei servizi interni erogati all'utenza, apportando il proprio contributo mediante le competenze comunicazionali che lo contraddistinguono e svolgendo, in tal senso, una funzione di coordinatore del processo e di co-produttore dello stesso, quale organo di staff della direzione. In tal senso, anche l'utenza, attraverso il ruolo partecipativo dell'urp, può esprimere la propria opinione e intervenire sulla creazione stessa del servizio. Questo è l'esempio tipico di un'amministrazione customer oriented, intenzionata ad ascoltare la voce di ogni sua componente, così come dell'utenza.

## **Conclusioni**

Il ruolo, dunque, è sempre determinato da diversi fattori, riconducibili in parte a scelte di tipo organizzativo/strategico dell'ente, in parte dalle aspettative dei colleghi e collaboratori e in parte da caratteristiche proprie dei soggetti che lo ricoprono. In tal senso, se come affermato è necessaria una "presa di posizione" da parte del proprio ente per una legittimazione effettiva e indiscussa, è altrettanto vero che si può intervenire sulla propria gestione del ruolo, così come sugli atteggiamenti dei colleghi.

Attraverso le dinamiche illustrate, abbiamo dimostrato come i propri comportamenti siano fortemente modificabili in base all'obiettivo che ci si propone di perseguire, agendo perciò sugli aspetti di contenuto e di relazione, così come su un rapporto professionale incentrato sulla relazione di lavoro.

Allo stesso modo, è altrettanto possibile volgere al positivo i comportamenti altrui. Infatti, la teoria dei giochi, se opportunamente applicata, ci permette di prevedere e "sfruttare" le azioni e gli interessi degli altri per perseguire i nostri fini, traendone in tal modo il maggior vantaggio, mediante la traduzione di giochi a somma zero in giochi a somma diversa da zero, che, sebbene non animati da logiche collaborative, vedono come soluzione più vantaggiosa per tutti i soggetti coinvolti proprio la collaborazione.

Da tutto quanto emerso è perciò possibile concludere che se da una parte la carenza di legittimazione dell'urp può dipendere da un'assenza di visione strategica della comunicazione pubblica da parte dei decisori, dall'altra la crisi di ruolo rivendicata dagli operatori urp è spesso determinata proprio da un'incapacità degli stessi a gestire in modo opportuno e strategico le logiche relazionali e le proprie competenze distintive.