

Un discorso sul potere

DALLA CURA DEL MALESSERE ALLA CULTURA DEL BENESSERE

Sembra che il malessere sia diventato lo sfondo della nostra vita. La lettura dei giornali ci restituisce quotidianamente una caterva di disgrazie e la televisione fa addirittura di meglio, con una ricerca quasi spasmodica e voyeuristica del dramma, con l'inquadratura della macchia di sangue sull'asfalto, il microfono appoggiato sul citofono di chi ha appena perso un figlio, l'enfatizzazione della corruzione, della malasania, del politico che addebita alla collettività le spese personali, dell'impiegato infedele e della maestra che strattona i bambini. Guardi tuo figlio e ci vedi un potenziale disoccupato o il futuro vecchio che non avrà una pensione decorosa e forse nemmeno indecorosa. Ogni passaggio di stagione è vissuto con apprensione perché se ci sarà il sole dovremo essere angosciati dalle polveri sottili e se piovierà dalle alluvioni. I nutrizionisti ci dicono che i cibi nascondono pericoli di ogni tipo, di solito in misura direttamente proporzionali al piacere che danno. In compenso pare che lasceremo ai nostri figli, quelli disoccupati e senza pensione, un pianeta avvelenato e destinato a morire. Tralascio di parlare del terrorismo, della politica internazionale, di cosa nascondano gli audaci ciuffi di Kim Jong-un o di Trump, e della crisi economica perché il gioco diventerebbe fin troppo facile.

In un mio recente lavoro te-

Donato De Silvestri

atrale scherzavo sul fatto che il malessere di chi vive al nord sarebbe stato condizionato dalla canzone popolare, quella della *Valsugana*: noi andrem trovar la mamma, la mamma la sta bene (che bello!), ma il papà è ammalato. Sì perché, se la mamma sta bene, almeno il papà deve stare male. Quella del *Mazzolin di fiori* che lei porta al suo moretto e la fa sospirare, ma dovrà piangere sul letto dei lamenti (ce lo figuriamo il "letto dei lamenti"?). Quella di *Sul ponte di Bassano* dove ci darem la mano ed un bacin d'amor, per scoprire subito dopo che per un bacin d'amor succedon tanti

guai! Quella che le *Stradelle* che tu mi fai far, cara Rosina le devi pagar (sì, perché anche andare a stradelle merita un castigo). Quella che canta in allegria il passaggio della malasorte da una generazione all'altra: "Gobbo so pare, gobba so mare, gobba la figlia de so sorella... e dopo nove mesi è nato un bel bambino, anca lu col so gobbino, anca lu col so gobbino". Siamo talmente presi in questo meccanismo che non riusciamo a star bene nemmeno quando stiamo bene: sto troppo bene, mi deve succedere una disgrazia! Oppure pensiamo che mentre stiamo bene qualcuno, per una sorta di diabolica legge della compensazione, stia soffrendo. E la regola del malessere-



Un discorso sul potere

re, assunto a valore, caratterizza soprattutto il lavoro: vale ed è meritorio se esprime fatica e durezza. Se si entra in segreteria e vi si trovano degli impiegati che ridono, si esce pensando: “lì non fanno un bel niente”. Quando ci si mette attorno ad un tavolo di lavoro, ci vogliono la ruga profonda sulla fronte e lo sguardo serio: sono garanzie di qualità e, se si vedono i cervelli che fumano, là ci saranno i presupposti per un buon lavoro di gruppo. D'altronde ce lo ripetono in continuazione: Ma siamo seri! Si dice anche: “Quella è fortunata, ha sposato uomo serio!” Che tristezza pensare ad una vita intera con uno sempre... serio. Eppure Walter Chiari, in un suo vecchio sketch, diceva che i tedeschi stanno male sul lavoro per una questione linguistica: *arbeiten* evoca l'idea di ruote dentate che stridono. E i francesi o gli spagnoli? *Travail e trabajo*: il lavoro che ricorda il travaglio! Anche il *to work* inglese è secco come una coltellata ed il suono evoca un cane che abbaia. Vuoi mettere gli italiani? *Lavoro-rare*, a mano a mano che lo pronunciamo... ti riposi.

Quando si dice che si dovrebbe guardare all'oggi ed al futuro

Si ha la percezione che negli ultimi anni la situazione di disagio degli operatori scolastici sia progressivamente aumentata.

con una prospettiva benestante, si rischia di passare per l'idiota che canticchia *Fin che la barca* va camminando verso il baratro, ma è proprio così? Siamo veramente peggio delle generazioni che ci hanno preceduto e che ci guardavano crescere credendo nel nostro futuro? Siamo preoccupati per l'accoglienza di un numero crescente di immigrati, spesso sbandati ed irregolari, ma erano meglio gli stranieri che arrivano all'epoca dei nostri padri/nonni, con gli stivaloni e con i panzer, o con le fortezze volanti che radevano al suolo le città? Ricordo un vecchio vicino di casa

ma che si vive a scuola, partendo dall'idea che se una scuola non è benestante non può essere una *buona scuola* e che il malessere dei docenti si traduce sempre ed inevitabilmente in malessere degli alunni. La letteratura è ricca di studi che identificano la scuola come un ambiente di lavoro dove proliferano patologie di natura psichica ed il cosiddetto burnout¹. Blandino ne parla come un “deterioramento ed una corrosione dell'animo umano” che risucchia in una “spirale discendente” dalla quale è difficile uscire². Già negli anni '80 una ricerca della Cisl aveva

evidenziato un preoccupante uso di psicofarmaci tra i docenti³. Studi più recenti dimostrerebbero anche una relazione tra incidenza del malessere e anzianità di servizio, ed il 55% dei docenti segnalerebbe «ansia e tensione emotiva», il 32,4% «stanchezza continua», il 21,1% «irritabilità», il 15,7% «disturbi fisici», l'11,9% «scoraggiamento e indifferenza»⁴.



che mi raccontava di 15 anni trascorsi in guerra e prigionia, di un ritorno dove non c'era più una casa, più una famiglia ed amici, ma mi diceva che non aveva mai perso la speranza e la voglia di ricominciare.

Sto parlando di pensiero positivo, di speranza, di fiducia, di sorriso: tutti ingredienti senza i quali non è possibile alcun benessere. Ma il benessere non è gratis: Enzo Spaltro ci ricorda che va conquistato e che ci vuole sforzo, ma anche che quest'ultimo non va confuso con la sofferenza.

Ho fatto questo lungo preambolo per arrivare a parlare del cli-

Lodolo D'Oría in uno studio il cui titolo è tutto un programma⁵ sottolinea la predominanza dei docenti (49,8%) tra le patologie psichiatriche con disturbi di umore e di ansia, contro il 37,6% degli impiegati, il 28,3% del personale sanitario ed il 16,9% degli operatori manuali.

Il guaio è che si ha la percezione che negli ultimi anni la situazione di disagio degli operatori scolastici sia progressivamente aumentata: si sentono imputati per i non esaltanti confronti all'interno del panorama internazionale e sollecitati da continue richieste di cambiamento, talora contraddittorie, il tutto

all'interno di un contesto relazionale sempre più complesso e conflittuale. Ebbene, cosa si è fatto e cosa si fa per migliorare questa situazione? Nel 2004 il Ministero della Funzione Pubblica aveva emesso la Direttiva 24, a scuola passata tra una generale indifferenza, che era finalizzata al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Vi si sosteneva la necessità di valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione. La situazione ha, o almeno dovrebbe

avere, acquisito una particolare rilevanza a seguito del Decreto 81/2008, il Testo Unico che ha per oggetto la salute e la sicurezza sul lavoro, il quale all'art. 28 tratta appunto la questione dello *stress lavoro-correlato*. Per un approfondimento della questione si consiglia la lettura degli atti del convegno organizzato a Roma dal Miur-Direzione del Generale del personale l'8 e il 9 novembre 2012, avente per oggetto: Promuovere il benessere a scuola⁶. Con la lettera circolare del 18.11.2010 prot. 15/Segr/0023692 si danno precise disposizioni per la "valutazione preliminare di questo rischio tramite la rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie":

I. Eventi sentinella, quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni; segnalazioni del medico competente;

specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori.

II. Fattori di contenuto del lavoro, quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza

tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.

III. Fattori di contesto del lavoro, quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione; autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es.

incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

Ebbene, io penso che una delle fonti principali del malessere scolastico sia riconducibile all'idea di potere, così come si è ben visto anche dalle reazioni scatenate dalla L. 107 relativa-

mente alla questione del merito o della chiamata diretta. È un tema che avevo affrontato già molti anni fa in un agile libretto dal titolo *Scuola potere e fantasia*⁷. Vi sostenevo che a scuola tutti sono convinti di avere un potere scarso. I docenti dicono di essere impotenti rispetto al potere del Ds e all'atteggiamento sempre più intrusivo delle famiglie, per non parlare della crescente anarchia degli alunni. I Ds dicono di avere un potere vuoto perché non supportato da autonomia di spesa e decisionale, e poi i docenti farebbero comunque quello che vogliono, i sindacati si opporrebbero a tutto ed i genitori sarebbero sempre sul piede di guerra. I genitori si dicono del tutto impotenti e sostengono che gli insegnanti quelli sì hanno un potere forte, potendo colpire duramente la loro parte più debole, ossia i figli.

Ce lo ricordiamo cosa diceva Andreotti riprendendo Tallyrand? *Il potere logora chi non ce l'ha*. Ebbene, in base ad una recente ricerca svolta presso l'università di Tel Aviv University pubblicata sulla rivista *Psychological Science*, avere potere sul lavoro, ma anche primeggiare nelle relazioni interpersonali o essere la figura dominante in una relazione amorosa renderebbe più felici. Il cosiddetto *effetto scettro* renderebbe chi sta in alto il 26% più soddisfatto di chi si trova in basso. Di segno

opposto è però un'altra ricerca, dell'Harvard Medical School (Anupam Jena), pubblicata sul *British Medical Journal*, la quale sostiene che gli uomini potenti hanno il 23% di probabilità in più di morire precocemente. Inoltre, Nathanael Fast e De-



Un discorso sul potere

borah Gruenfeld della Stanford Graduate of Business, autori di uno studio pubblicato su Psychological Science con i colleghi della Northwestern University, sono arrivati alla conclusione che il potere, anche quello esercitato sul posto di lavoro o tra le mura domestiche, «può letteralmente dare alla testa, spingendo gli individui a credere di avere molto più controllo sui risultati delle proprie azioni rispetto alla realtà». Ma cosa intendiamo per potere?

Nella tradizione classica del “sior parun dalle belle braghe bianchi”, è caratterizzato da forza, prevalenza, azione su, una visione “maschile” strettamente correlata al potere sessuale che, non a caso, nel linguaggio comune è sinonimo di

prevalenza, imbroglio, fregatura. La prevaricazione, la paura, la sottomissione si ritrovano anche nelle manifestazioni di potere che caratterizzano le relazioni della nostra quotidianità, come quando ti ferma il vigile ed hai la chiara percezione che il suo obiettivo non sia tanto quello di contestarti l'infrazione, ma di farti sentire piccolo, di farti provare il peso del potere. Questo tipo di potere si rivela però a medio/lungo termine del tut-

Bisogna produrre empowerment, ossia vivere il potere con l'altro e non sull'altro.

potere, quello che dura nel tempo e non si traduce in conflitto permanente è un altro. L'immagine più emblematica che mi viene in mente è quella Gandhi, ma anche l'idea di *madre* è perfettamente adatta. Il suo potere è quello di chi prepara, previene, struttura il setting, cura una costante manutenzione, tratta le cose private ed intime, si fa carico dei problemi di tutti, ricerca equilibri, cura relazioni ed alleanze, il tutto nella logica del consenso. Dovremmo, in definitiva, coltivare la via “femminile” alla gestione del potere.

Sostituire a scuola la cultura del *decido io*

a quella della *negoziazione* equivale ad un fraintendimento del potere, destinato a dividere e ad alimentare un clima organizzativo che nega il benessere.

Bisogna produrre *empowerment*, ossia vivere il potere con l'altro e non sull'altro, passare dalla scarsità all'abbondanza perché, come dice Spaltro, se metti in comune un bene scarso, questo si trasforma in abbondanza. L'immagine più emblematica che mi viene in mente a questo proposito è quella di Coppi e Bartali che, in una situazione di grande fatica e difficoltà, con l'acqua che costituiva un bene tanto prezioso quanto scarso, si passano la borraccia. Proviamo a farlo anche nelle nostre scuole e conquisteremo un po' di quel benessere che tanto ci manca.



to futile ed inefficace. Si pensi ai potenti della politica, quelli degli eserciti e dell'imposizione forzata, ed a quanto velocemente ci si dimentichi di loro. Il vero

1) Lo avevano teorizzato tra i primi Freudenberger e Maslach, definendolo come l'insieme dei fenomeni di affaticamento, logoramento e improduttività che colpiscono le professioni di aiuto, tra cui possiamo appunto annoverare anche l'insegnamento. Essi avevano evidenziato che la caratteristica unica nel burnout tra le diverse sindromi psichiche è la sua specifica dipendenza dalle interazioni sociali Maslach C. (1976), *Burned-out*, in: "Human Behavior", 15 sept., 16-22.

2) Giorgio Blandino, *Quando insegnare non è più un piacere. La scuola difficile, proposte per insegnanti e formatori*, Raffaello Cortina Editore, 2008, p. 4.

3) Quasi il 30% degli intervistati dichiarava di fare abitualmente uso di psicofarmaci a seguito di situazioni di disagio psichico (Sinascel-Cisl e Università Di Pavia, *Insegnare logora?*, Ecogeses, 1982).

4) Luigi Acanfora, Lidia Concilio, *Il burn-out degli insegnanti: risultati di una ricerca*, in L. Acanfora (a cura di), *Come logora insegnare. Il burn-out degli insegnanti*, Edizioni Magi, 2002

5) Lodolo D'Oria, *Scuola di follia*, Armando, 2005.

6) Gli atti del convegno sono scaricabili all'indirizzo http://www.educationduepuntozero.it/Temi/Professione-docente/2013/03/img/calcerano_all2.pdf

7) Donato De Silvestri, *Scuola, Potere e Fantasia*, La Penna D'oca, 1997.