

(RUBRICA: FORMAZIONE)

L'APPROCCIO PSICODRAMMATICO PER LA PREVENZIONE DEL BURNOUT DELL'INSEGNANTE

*Il fenomeno dello stress nella scuola italiana e prospettive
di intervento di gruppo secondo il modello moreniano*

ANTONIO ZANARDO

■ SOMMARIO

In questo lavoro vengono presi in esame i principali fattori che determinano lo stress e le conseguenze che questo può dare in termini di sindrome del burnout nel contesto scolastico. La professione dell'insegnante, come tutte quelle in cui vi è una dimensione relazionale piuttosto ampia e ricca di interlocutori, risulta essere particolarmente a rischio. L'ambiente inoltre è spesso sfavorevole per la mancanza di una vera e propria rete di supporto che permetta ai singoli di cogliere e gestire tutte quelle variabili che interferiscono con il proprio operare. La prevenzione è quindi un intervento che mira a salvaguardare sia il ruolo del docente che gli obiettivi istituzionali. Un'analisi sintetica, perlomeno a fronte dell'ampiezza che questo tema meriterebbe per essere trattato in modo esauriente.

■ THE PSYCHODRAMATIC APPROACH TO PREVENT TEACHER BURNOUT

**Stress in the Italian school and perspectives of group work
based on the Morenian model**

This work examines the main factors that cause stress and its consequences in terms of burnout syndrome in the school environment. Like all the professions involving a wide, rich range of relationships and interlocutors, the teaching profession is particularly at risk. Moreover, the environment is often unfavourable due to the lack of an effective support network that allows the individual to identify and manage all those variables which interfere with his work. Prevention is therefore an approach which can safeguard both the role of the teacher and institutional goals. The article offers a synthetic analysis of a topic that, due to its complexity, should deserve more in-depth examination.

Le più recenti ricerche in merito alla sicurezza sul lavoro attribuiscono ai fattori di stress un'importanza determinante per il benessere all'interno delle organizzazioni. Le stesse normative ministeriali definiscono questa condizione come: «*stato di completo benessere fisico, mentale e*

sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità»¹. Appare pertanto chiara l'intenzione di offrire un preciso riferimento al concetto di sicurezza non più solamente in ambito fisico, ma anche in quello psicologico.

Il concetto di rischio e lo stress

Il principio della sicurezza sul lavoro come tutela dello stato di benessere in realtà inizia a trovare un terreno fertile già negli anni '30, quando la scuola delle relazioni umane, contrapponendosi alla visione tayloristica delle organizzazioni, prospetta la necessità di creare ambienti consoni alle esigenze dei lavoratori, tra le quali si ritrovano l'appartenenza ad un gruppo ed interazioni qualitativamente significative.

Considerando la quantità di tempo che un individuo trascorre all'interno dell'ambiente lavorativo, non ci si può in effetti esentare dal considerare lo stress come un rischio oggettivo per la salute dei lavoratori. La prevenzione attraversa l'ambito della scuola in modo trasversale, in quanto riguarda diverse fasce di ruolo, diversi livelli di esperienza, nonché diverse età. Essendo difficile ridurre la sindrome del burnout ad un quadro preciso e limitato, possiamo affermare che interventi di questa natura non escludono a priori alcuna categoria dei lavoratori della scuola, ma abbracciano in toto un contesto di lavoro che assolve la funzione di promotore dell'apprendimento nonché quella educativa. Nonostante gli obiettivi didattici costituiscano di norma la priorità istituzionale, non possiamo tralasciare il fatto che la scuola si colloca inevitabilmente al centro del processo di crescita dei bambini o ragazzi, facendosi rappresentante del mondo sociale in cui i piccoli attori vivono.

Per questo motivo l'importanza di creare dei sani equilibri nel posto di lavoro assume ancor più una valenza fondamentale per rendere l'esperienza scolastica un momento significativo, duraturo e da conservare preziosamente una volta vissuto. La qualità di tale esperienza è pertanto indispensabile per soddisfare questa condizione; un dovere istituzionale prima di tutto, oltre ad essere un diritto di ogni persona.

“I rischi psicosociali correlati al lavoro riguardano aspetti relativi alla progettazione ed alla gestione del lavoro ed al suo contesto sociale ed organizzativo potenzialmente in grado di causare danni psicologici o fisici. Essi sono spesso collegati a problemi sul posto di lavoro, quali stress da lavoro e violenza, molestie e mobbing. Lo stress da lavoro è tra le cause di malattia più comunemente riferite dai lavoratori (Fondazione Europea 2007) e colpisce più di 40 milioni di persone nell'UE.”²

Si intende per rischio, quindi, quella condizione ambientale in cui l'individuo si trova ad essere sottoposto ad una minaccia che potenzialmente può compromettere il suo benessere psicofisico. Il rischio pare essere condizionato da diverse variabili, tra cui quelle ambientali, quelle riguardanti la tipologia della professione svolta, oppure soggettive e determinate dalle caratteristiche personali e psicologiche dell'individuo. Occorre pertanto considerare che i fattori di rischio sono racchiusi in un territorio molto ampio, modificabile nel tempo e dalle

¹ All'Articolo 2, comma 1, lettera O in Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 - «Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro» - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 - Supplemento Ordinario n. 108.

² “Standards Europei ed Internazionali relativi ai Rischi Psicosociali sul Lavoro” in http://prima-ef.ispesl.it/documenti/07_Standards_Layout%202.pdf, data di accesso 14 luglio 2009.

situazioni contingenti che influenzano l'ambiente di lavoro. Sostanzialmente ci si riferisce alla possibilità, più o meno frequente, che si verifichino eventi non pianificabili o rispetto ai quali la risposta standard non è del tutto funzionale. Questa prospettiva si lega a doppio filo al concetto di incertezza, come fattore di instabilità all'interno delle organizzazioni ed elemento che determina la necessità dei vari soggetti di rispondervi in modo appropriato. E' chiaro che laddove l'incertezza assume proporzioni importanti crescono parallelamente i fattori di rischio, mettendo gli individui in una condizione di stress psico-emotivo. E' il caso, ad esempio, delle professioni sociali dove il contatto umano ed i fattori emozionali sono di particolare rilievo.

Fino a qualche anno fa si riteneva che le malattie da stress colpissero esclusivamente psicologi, educatori, assistenti sociali, ecc., ovvero quelle figure professionali dedicate all'aiuto degli altri. Si è scoperto invece che il fattore determinante non è necessariamente la relazione di aiuto, nel senso più clinico del termine, ma tutte le forme di interazione soggette ad imprevisti e quindi difficilmente controllabili. E' stata dimostrata la presenza di queste malattie nei corpi di polizia, negli operatori di front line, nei *call center*, negli uffici reclami, e naturalmente negli insegnanti.

La compromissione dell'equilibrio personale riguarda in prevalenza la difficoltà a gestire in un *range* tollerabile quelle stimolazioni che provengono dall'esterno e, nello stesso tempo, l'incapacità a governare le proprie reazioni emotive in relazione a queste. Generalmente tutto ciò ha a che fare con i rapporti interpersonali, che sono quelli che attribuiscono un valore formale agli accadimenti, e che determinano il clima organizzativo. Se lo stress è considerato un ingrediente fondamentale nella vita delle persone, perlomeno quando è dosato in modo appropriato, i suoi eccessi arrivano a provocare danni piuttosto importanti che non consentono più di operare con la serenità necessaria a garantire una relazione costruttiva e continuativa.

Un evento stressante è tale nella misura in cui il risultato è potenzialmente raggiungibile dal soggetto a cui viene richiesto, secondo dei modelli codificati. Non sono quindi le richieste *impossibili* a generare stress (caso mai queste provocano frustrazione, rabbia o reazioni di rifiuto verso chi le richiede), ma quelle del tutto plausibili e che, proprio in quanto tali, dovrebbero poter essere nella norma soddisfatte.

Un insegnante deve ad esempio saper gestire una classe di studenti, in quanto questa è una condizione elementare per poter svolgere correttamente il suo lavoro. Non vi è nulla di straordinario in questa competenza di base, perché essa è insita nello stesso ruolo professionale. Se però introduciamo alcune variabili, come ad esempio la presenza di uno studente particolarmente difficile al suo interno, il rapporto con le famiglie, un collega poco collaborativo, spazi inadeguati, ecc., l'energia standard necessaria alla gestione della classe verrà a mancare perché è stata spesa altrove. Il rischio di stress aumenterà proporzionalmente alle variabili introdotte, violando l'assunto di base che non potrà essere più soddisfatto in modo adeguato. Tipicamente, oltre alle reazioni di sconforto o di ira nei confronti della struttura che non tiene conto delle forze dell'insegnante, subentra un senso di inadeguatezza e di fallimento rispetto al compito.

L'apparente semplicità di questo meccanismo trova in realtà scogli spesso insormontabili proprio nella struttura scolastica, sia a causa della carenza di condivisione del proprio stato emotivo, ritenuta superflua rispetto alla *mission*, sia per un deficit di consapevolezza che porta l'individuo a ignorare i segnali psicologici e corporei generati dallo stress.

Questa mancanza di coscienza e del senso del limite provoca nella scuola una sopravvalutazione dei suoi attori. Si vedono quindi progetti bellissimi, con obiettivi ineccepibili ed una programmazione esemplare, ma che non tiene conto né dei limiti oggettivi del contesto, né dei possibili imprevisti che possono verificarsi in corso d'opera. Si tratta frequentemente di una bolla d'aria ideale, basata su modelli teoricamente indiscutibili e su sani principi, ma difficilmente traducibili nella pratica. L'imprevisto, l'incidente, la sorpresa, diventano un'interferenza verso

l'obiettivo, una fonte di stress, ed un qualsiasi evento non programmato rischia di compromettere l'esito del progetto. Purtroppo queste variabili, oltre ad essere inevitabili, sono quasi sempre rappresentate da elementi umani, che a quel punto si trovano ad incarnare la prospettiva di un fallimento.

Categorie di fattori stressanti

Potremmo soffermarci su tre categorie principali di fattori in relazione allo stress:

- personologici e sociali del soggetto (sensibilità personale, equilibrio tra vita professionale e vita privata, bisogni psicologici, aspirazioni e frustrazioni nell'ambiente di lavoro, ecc.);
- relazionali (qualità dei rapporti interpersonali con colleghi e collaboratori, modalità e stili di comunicazione, interculturalità, ecc.);
- organizzativi (cambiamenti, burocrazia, modalità di *problem solving*., ecc.).

Ogni individuo tende a reagire a queste forme di stress in modo diverso e con modalità del tutto soggettive. Tuttavia è assodato che in condizioni di forte stress si verificano fenomeni quali:

- maggiori difficoltà a prendere decisioni;
- minori capacità di valutazione oggettiva;
- minore tolleranza alla frustrazione;
- maggiori difficoltà nei rapporti interpersonali;
- intolleranza emotiva, sfoghi incontrollati;
- maggiori difficoltà a stabilire i confini tra la vita privata e quella professionale;
- malattie psicosomatiche.

E' quindi importante soffermarsi in una riflessione che tenda a mettere in evidenza non solo le cause, ma anche le modalità di prevenzione del disagio, nonché la necessità di offrire il proprio contributo al benessere del personale.

Questa sensibilità è stata acquisita dalle organizzazioni proprio a fronte della constatazione di quanto i fattori di stress generati dalle pressioni e dal clima interno provocasse importanti defezioni sul piano produttivo. Nel caso specifico, la prevenzione assume un ruolo trasversale e di mediazione tra la cultura organizzativa e quella individuale. La leva del cambiamento è quindi la possibilità di acquisire non solo strumenti che consentano effettivamente di gestire la relazione in modo opportuno e secondo le prescrizioni organizzative, ma anche elementi di tutela personale attraverso una sana presa di distanza dal ruolo. Lo stress generato dalle pressioni ambientali, che richiedono una certa prestazione, influisce sulla percezione del soggetto del rapporto tra sé ed il proprio lavoro.

La sindrome del burnout

L'individuazione di una vera e propria sindrome da stress è stata il frutto di anni di ricerche sui suoi effetti all'interno delle organizzazioni. Nel nostro caso si intende contestualizzarla nel mondo della scuola ed in particolare nella professione di insegnante.

“Come ho già evidenziato in altri interventi, il problema del burnout dell'insegnante si articola per intero fra tre termini in reciproca relazione: 1) il primo è l'ideologia sociale inerente la funzione della scuola e dell'insegnamento; 2) il secondo è la sensibilità personale dell'essere umano che svolge l'attività di insegnante; 3) il terzo, infine, è la concreta realtà sociale che afferisce alla scuola.

Come si vede, la sensibilità personale dell'insegnante funziona come una variabile intermedia rispetto agli altri due termini. Essa, infatti, può essere più o meno «sospettosa», dunque più o meno critica, nei confronti di ciò che la realtà sociale offre come materiale di lavoro e nei confronti di ciò che l'ideologia corrente ritiene auspicabile di quel materiale sia fatto”. (Ghezzi, 2009)

In questo brano troviamo degli indicatori importanti per contestualizzare il burnout nella scuola. In primis questa realtà è sottoposta ad una vera e propria pressione sociale determinata per lo più dall'idea delle funzioni che questa deve esercitare. Con la modernizzazione e la frequente condizione occupazionale di entrambi i genitori, sono via via cresciute le aspettative non solo sul fronte dell'apprendimento puro e dell'educazione³, ma anche su quello del contenimento della difficoltà. Da una posizione di delega alla scuola di un insieme di fattori legati alla crescita, si è passati ad una formale richiesta di correzione di quegli aspetti che la famiglia ritiene importanti secondo i propri canoni. Non si tratta più, quindi, di una delega di tipo istituzionale, ma è riferita ad una richiesta di intervento, spesso di soccorso, per supplire a quelle carenze che la nuova condizione della famiglia si è trovata ad affrontare. L'insegnante, quindi, deve necessariamente *attrezzarsi* per ricoprire ruoli differenti da quelli canonici, con l'acquisizione di competenze sociali, psicologiche, diagnostiche, ecc., se non altro per la necessità di interagire con i servizi esterni che hanno in carico le situazioni più critiche.

Una seconda difficoltà è rappresentata dal progresso e dall'avvento delle nuove tecnologie che, in alcuni casi, ha comportato l'esigenza di riqualificare le competenze dell'insegnante o di aggiungerne di nuove. Elementi come l'informatizzazione, la comunicazione elettronica e le evoluzioni tecnologiche hanno creato uno scompenso importante sul fronte dell'apprendimento. Spesso gli studenti hanno in questi settori maggiori competenze degli stessi insegnanti, ponendoli di fatto in una situazione del tutto sbilanciata sul piano dei saperi. Siamo pertanto di fronte ad una condizione che colloca potenzialmente in un'area di rischio questa professione in quanto l'insegnante è soggetto ad una quantità di richieste a cui difficilmente potrà rispondere in modo adeguato.

La realtà locale, inoltre, si contestualizza come un'ulteriore declinazione delle aspettative e come parametro di confronto tra quanto l'istituzione afferma di erogare, in termini di servizio scolastico, e quanto invece questo venga effettivamente garantito. L'inevitabile contrasto tra un ideale, che peraltro è spesso un modello soggetto a ferree critiche, e la forma che questo assume, trova generalmente una risposta nell'insoddisfazione generale e nel clima organizzativo. Vi è infatti un divario più che consistente tra l'organizzazione scolastica formale e quella reale, che invece include tutte le difficoltà e le problematiche specifiche. Fra questi due versanti si collocano i fattori personali, come elemento di valutazione e mediazione delle diverse istanze.

E' chiaro come la variabile soggettiva intervenga in maniera differente a seconda della personalità, della tolleranza allo stress, ecc., ma questa si manifesta anche in funzione della particolare situazione individuale in cui l'insegnante si trova. Si possono incontrare, ad esempio, situazioni di conflitto tra il ruolo di insegnante e quello personale di genitore, che viene spesso utilizzato per valutare l'efficacia educativa o meno della famiglia dello studente. Nel caso opposto, è il genitore/insegnante che valuta la professionalità dei colleghi nell'operare sul fronte educativo con gli studenti. Oppure l'insegnante ha figli della stessa età dei propri allievi, e questo condiziona il suo livello di stress, trovandosi ad affrontare i medesimi problemi sia nel lavoro che nella sua vita privata.

³ Ricordiamo che anche le scuole antiche si ponevano un obiettivo di tipo educativo e ricevevano spesso richieste specifiche in tal senso.

Si tratta, in sostanza, di variabili fuori controllo da parte dell'organizzazione, ma che influenzano in maniera importante lo sviluppo eventuale della sindrome del burnout. In un recente corso sulla prevenzione al burnout, un gruppo di 30 insegnanti, in seguito alla somministrazione del test MBI⁴, risultavano collocati per oltre il 75% tra il livello medio e quello immediatamente superiore e solo una minima parte dei presenti dichiarava di non avere sintomi significativi. Gli effetti del burnout possono essere devastanti se non curati nel modo corretto. Il sintomo più classico è l'esaurimento emotivo, a cui seguono vari disturbi di carattere psicosomatico.

In questo frangente la dimensione empatica e l'incontro con lo studente non trovano più spazio per potersi esprimere, in quanto l'insegnante considera prioritaria la salvaguardia di se stesso. Naturalmente, ed in modo quasi sempre inconsapevole, le persone tendono a proteggersi e a mettere in atto delle difese, anche se spesso queste non fanno altro che peggiorare la situazione. Da un graduale disinvestimento o sovrainvestimento sul lavoro, ad un peggioramento dei rapporti interpersonali con i colleghi, ad un travaso emozionale continuo tra l'ambito privato e quello professionale, per terminare con il ben più grave abuso di alcool o di sostanze psicotrope. Un'escalation preceduta da chiari segnali che vengono di norma ignorati o percepiti come una propria incapacità a far fronte alle esigenze professionali. Il senso di fallimento o di inadeguatezza è alla base di un meccanismo reattivo che porta l'individuo a sopravvalutarsi e a farsi carico di situazioni via via sempre più complesse. Il carico di lavoro assume di conseguenza dimensioni insostenibili, dove una qualsiasi variazione rispetto alla condizione ottimale aggrava ulteriormente il senso di pesantezza.

Sarebbe invece opportuna una riflessione personale sul proprio stato, al fine di agire in modo tempestivo per evitare un aggravamento della situazione. Normalmente i primi segnali vengono sottovalutati, in quanto associati alla stanchezza o ad un momento professionale particolarmente difficile. In realtà sono proprio questi a rappresentare l'esordio del burnout, dividendosi tra *fisici*, *psicologici*, *comportamentali* e relativi all'*atteggiamento*.

Qui di seguito riportiamo una tabella riassuntiva con i principali sintomi da burnout.

Fisici	Psicologici	Comportamentali	Atteggiamento
Fatica	Senso di colpa	Assenze e ritardi	Chiusura
Cefalea	Alterazione dell'umore	Isolamento	Cinismo
Cardiovascolari	Disistima	Rinvio	Distacco emotivo
Insonnia	Irritabilità	Burocratizzazione	Depersonalizzazione
Gastrointestinali	Scarsa empatia	Scarsa creatività	Indifferenza

Come possiamo osservare ci troviamo di fronte a sintomi che non si scostano molto da quelli che si possono provare in un momento critico. La differenza sostanziale è pertanto la loro continuità nel tempo, che provoca reazioni di varia natura a seconda del soggetto.

“Quando comincia a comparire il burnout, in noi stessi o in altri, tendiamo a ritenerlo provocato dalla gente. Incolpiamo colui che dà o colui che riceve l'aiuto (o magari entrambi) per aver guastato la e relazione idealistica tra l'operatore premuroso e il beneficiario riconoscente di un tale dono.”

(Maslach, 1977)

Il meccanismo sopra descritto altro non è che un modo reattivo per difendersi dalla colpevolizzazione e dalla pressione ambientale. Tuttavia difficilmente questo viene associato ad un

⁴ Maslach Burnout Inventory.

esordio di burnout, proprio perché la sindrome stessa è in un certo senso sinonimo di incapacità a sostenere il ruolo. Pertanto in genere è più probabile che si verifichi una chiusura verso gli altri, in modo da nascondere le proprie difficoltà.

Nel capitolo seguente cercheremo di approfondire alcuni aspetti relativi alla dinamica organizzativa nella scuola, in modo da individuarne i nodi critici.

La dinamica organizzativa nella scuola

Abbiamo accennato in precedenza ai macro-fattori che possono costituire un indice di stress nella scuola. E' bene tuttavia soffermarsi su questo aspetto per una loro migliore declinazione. Nei fattori organizzativi abbiamo sottolineato principalmente quelli riguardanti le aspettative, nonché quelli di confronto tra un modello ideale e la propria realtà di contesto. In quest'area, tuttavia, rientrano anche le condizioni ambientali in cui si svolge l'insegnamento. Procedure inutili, regolamenti obsoleti, processi decisionali inadeguati, scarsa collaborazione tra colleghi, sono tutti elementi che rappresentano un ostacolo all'azione e che propongono invece un modello di immobilità del tutto incompatibile con la professione, generando stress. La scuola si presenta come un organismo che ha nella dinamicità la sua principale caratteristica, in quanto l'apprendimento è di per sé un elemento in antitesi alla staticità. Se però cerchiamo di analizzare la struttura dell'organizzazione scopriamo che vi è un'ambivalenza di fondo. La quantità di procedure a cui la scuola deve sottostare attraverso regolamenti, la burocrazia, gli organi collegiali, le funzioni, ecc., tendono in realtà a rappresentare un ostacolo più che a snellirne l'impianto organizzativo.

A questi si aggiunge una distribuzione del potere viziata da un meccanismo che porta la sua massima carica, il dirigente scolastico, ad avere responsabilità sulle procedure ma non sui processi. Le decisioni strategiche quindi spettano al collegio dei docenti che, non potendo usufruire di una guida istituzionale, sono allo sbando stabilendo priorità che sono spesso sganciate dalle vere necessità organizzative. La variabile politica inoltre, con cambiamenti di rotta continui e spesso discutibili, non aiuta certamente l'aggregazione di un vero e proprio gruppo di lavoro, che pare frammentato ed in balia delle emergenze a scapito di una condivisione ed una pianificazione articolata del lavoro.

Possiamo osservare, quindi, che l'ambiente determina una parte consistente di fattori stressanti, che non trovano sbocco a causa della scarsissima cultura del lavoro di gruppo nella scuola. Pur essendo l'insegnante teoricamente abituato a lavorare con delle classi di studenti, egli tende a considerare il gruppo come un elemento fuorviante invece che una risorsa. La stessa dinamica scolastica in genere scoraggia, in quanto rende il controllo più difficoltoso, l'utilizzo del gruppo a favore del rapporto duale insegnante-studente. Questa dinamica si ritrova anche nello stesso corpo insegnanti che, oltre a non essere in grado di lavorare in gruppo tranne che in rari casi, tende a frammentare le relazioni, a trattenere le informazioni e a confinarsi in un sostanziale isolamento sociale. Vengono a mancare, quindi, tutte quelle occasioni di supporto che potrebbero rendere esplicite le osservazioni reciproche circa il proprio modo di operare e il livello di stress a cui ognuno è sottoposto, lasciando spesso il *lamento* come unico ed inutile canale di scambio.

Nell'area del rapporto con gli studenti troviamo condizioni che aumentano il livello di tensione, in quanto si scostano dalla norma. L'energia spesa per i *casi difficili* non corrisponde quasi mai ai risultati ottenuti. D'altra parte un caso segnalato come *difficile* scatena un meccanismo di ipervigilanza che va ad aumentare l'iperattività del ragazzo confermando la diagnosi. Questo surplus di energia contribuisce ad accrescere il livello di frustrazione e di inadeguatezza, in quanto

le richieste implicite nei confronti di questi soggetti superano di gran lunga le competenze in possesso dell'insegnante. Questi si trova a svolgere funzioni genitoriali, di vigilanza, di contenimento e di raccordo con le eventuali istituzioni che hanno già in carico lo studente. Le famiglie inoltre tendono a delegare alla scuola anche gli aspetti educativi che dovrebbero riguardarli, mettendo ulteriore pressione sui docenti.

A questo quadro, già sufficientemente problematico, si possono aggiungere il rapporto spesso critico con il personale ausiliario, a sua volta vittima dello stress, nonché la mancanza di un aggiornamento sistematico e di strumenti di lavoro appropriati e assolutamente necessari per una corretta gestione. Le variabili personali, a questo punto, chiudono semplicemente il cerchio e aumentano i rischi quando appartengono a determinate categorie. L'eccesso d'ansia da prestazione, la scarsa stima di sé, le poche capacità assertive, la poca esperienza professionale, e così via, risultano essere indicatori che favoriscono le malattie da stress.

Non stupisce, pertanto, che l'ambito scolastico sia particolarmente a rischio circa le possibilità di burnout, ma caso mai la sorpresa è che siano in pochi ad occuparsene in modo serio e che tra questi non vi sia il Ministero dell'Istruzione.

Diagnosi, prevenzione ed interventi con approccio psicodrammatico

Il tema dell'aggiornamento professionale o della formazione in genere nell'ambito scolastico rappresenta una delle zone più oscure di questo tipo di organizzazioni. Innanzitutto pare assolutamente fuori luogo il fatto che gli insegnanti godano del libero arbitrio sulla partecipazione alle iniziative formative, ma in seconda istanza sembra altresì paradossale che le stesse istituzioni possano decidere di non effettuare alcun tipo di intervento. La cultura del fare e dell'agire sovrasta spesso quella del sapere, anche quando questo risulta essere un elemento essenziale per l'organizzazione.

“Il saper fare, come effetto di una intraprendenza guidata dalla intuizione e dall'affarismo, è sempre in auge, mentre l'apprendimento di nozioni, concetti e, più in generale, di istruzione aggiornata, attinte con dedizione dalla lettura o con la partecipazione a impegnativi corsi di qualificazione, viene tuttora considerato in molti ambienti lavorativi attività prettamente giovanile e improduttiva (per esempio, anche adesso essere “scoperti”, in ufficio, a leggere una rivista culturale o un testo scientifico è ritenuto, da un Capo, altrettanto controproducente che sfogliare un rotocalco giornalistico”. (Argentero, 2007)

La scuola riflette, d'altra parte, una tendenza che abbraccia tutti i settori produttivi del territorio italiano. L'enfasi sull'apprendimento riguarda, quando va bene, la metodologia didattica, ma non coinvolge tutte quelle aree che hanno invece a che fare con il *knowledge management*, ovvero la gestione della conoscenza in senso allargato. Ciò che colpisce è il fatto che l'istituzione scolastica, che è la struttura che si occupa per eccellenza di apprendimento, fatiche così tanto ad adottarlo per sé. E' chiaro che nel nostro caso e sul tema del burnout la formazione e la prevenzione siano assolutamente fondamentali per preservare non solo la *mission*, ma anche la salute psicofisica di chi opera nella scuola. A questo proposito ci preme presentare un modello formativo collaudato che ha dato ottimi esiti sul fronte dello stress e del burnout.

Si tratta di un intervento incrociato che si colloca in modo trasversale nell'ambito della prevenzione primaria, secondaria e terziaria. Trattandosi in genere di gruppi di lavoro numerosi (circa una ventina di unità) ed eterogenei, appartenenti allo stesso istituto ma in classi e livelli scolastici differenti (dalla scuola dell'infanzia alla media inferiore), si incontrano infatti varie realtà

e vari livelli di stress. L'eterogeneità in questi casi risulta positiva per l'opportunità di confronto che essa offre, nonché per la possibilità di riconoscersi o differenziarsi dai vari livelli di stress dei presenti. Come spesso accade nel tentare di analizzare il proprio livello di stress, accade che si incrocino fattori collettivi e fattori privati che, sommandosi tra loro, danno vita ad un insieme che confonde, disarmo o addirittura provoca un crollo psicologico nel soggetto.

“E’ insindacabile, infatti, che il mondo del lavoro non è, come spesso si dice o si vorrebbe che fosse, un ambito del tutto scollato dalla propria vita privata. Le conoscenze e le competenze si intersecano, le emozioni travasano da un ambito all’altro e, soprattutto, i propri nodi conflittuali li attraversano inevitabilmente entrambi. Pensare alla formazione come un qualcosa che riguarda un solo ed unico ‘territorio’ della persona diviene quindi profondamente riduttivo, oltre a rappresentare un punto di vista che rischia di considerare l’apprendimento come un processo parziale o, peggio ancora, che riguardi unicamente il livello cognitivo, confondendo la formazione con altre pratiche come ad esempio ‘l’informazione’ o ‘l’istruzione’.” (Zanardo, 2009)

Di norma questi interventi vengono proposti alla fine dell’anno scolastico, o comunque ad istituto chiuso, per garantire una sufficiente serenità nell’affrontare un tema delicato come quello del burnout e nello stesso tempo per evidenziare l’importanza dell’ambiente nei fattori di stress.

Favorire l’introspezione risulta essere un primo fondamentale passo per effettuare le prime considerazioni diagnostiche che forniscono un quadro con il quale potersi confrontare. E’ infatti dalla riflessione, a bocce ferme, che nascono tutte quelle considerazioni che lo stress tende a limitare o censurare, proprio perché costituirebbero un ostacolo all’azione immediata. Le reazioni psicofisiche allo stress si presentano in due momenti distinti: il qui ed ora, ovvero il momento coincidente all’evento stressante, ed il momento successivo, che attiva l’osservazione ed in genere l’autocritica per non essere riusciti a far fronte all’episodio scatenante in modo soddisfacente. Entrambe le varianti sono strettamente interconnesse, ma appartengono alla stessa tonalità emotiva che non consente l’attivazione di un’osservazione costruttiva. E’ necessario fermarsi, condividere, confrontarsi, e prendere distanza proprio dagli eventi per potersi osservare da una prospettiva che produca crescita.

L’approccio scelto riguarda prevalentemente due degli strumenti moreniani, ovvero il sociodramma e la sociometria, in tre sessioni di lavoro consecutive. Si evidenzia innanzitutto la necessità di far fronte allo stress e alla prevenzione al burnout come problema collettivo e riguardante tutto il gruppo di lavoro. Pur essendovi nella scuola una cultura che accetta di per sé lo stress come elemento caratterizzante dell’insegnamento, la visione collettiva si scosta da quella classica perché tende a suscitare riflessioni sostanzialmente dalla stessa prospettiva di osservazione. E’ infatti mantenendo saldo questo principio che le varie individualità trovano un terreno di espressione soggettivo e acquisiscono il valore di risorsa. Il problema del singolo è una parte del problema dell’intero gruppo, che a quel punto lo può affrontare a piccoli passi ed in una gran quantità di sfumature. In caso contrario si potrebbe correre il rischio di alimentare una dinamica interdipendente che tenderebbe ad una classificazione delle varie forme di stress secondo un ordine di gravità, oppure ad incentivare il coinvolgimento di alcuni soggetti più colpiti a sfavore di altri. L’intento è invece decisamente orientato all’intersoggettività e al creare un clima proficuo di conoscenza e condivisione reciproche.

La scelta dello strumento sociometrico appartiene invece di più ad una necessità di contrapporre all’ansia e all’azione disordinata, propria delle condizioni e degli eccessi provocati dallo stress, un elemento di razionalità che favorisca una funzione di specchio per il gruppo e per i singoli. Occorre un esame di realtà che permetta la ristrutturazione delle rappresentazioni interne e

che fornisca ai vari soggetti le coordinate necessarie per le strategie di prevenzione. Di seguito saranno descritte le caratteristiche delle singole unità di lavoro.

Alcune attività efficaci

Prima parte dell'intervento

Una prima attività di presentazione personale in inversione di ruolo, dopo una brevissima intervista a coppie, è in grado di offrire i primi spunti di riflessione centrati sul proprio rapporto con lo stress. Sono informazioni di base, ma che forniscono le prime coordinate soggettive, relative al modo specifico di vivere, di esprimere e di incanalare l'energia suscitata dallo stress.

Tutta la prima parte dell'intervento è pertanto centrata sulla attribuzione di significato circa il proprio modo di operare e di rispondere alle richieste dell'ambiente. Dopo un excursus teorico e di orientamento circa la materia trattata, nonché di un momento collettivo di discussione, ai partecipanti viene proposta la suddivisione in sottogruppi allo scopo di confrontarsi con il modello proposto. Personalmente privilegio l'uso di ausili didattici diversi in tutte le parti introduttive delle varie sessioni di lavoro, come disegni, slide, questionari, o spezzoni di filmati che possono stimolare la discussione. In questo caso il questionario si riferisce al famoso MBI ed ha prevalentemente lo scopo di oggettivare, per quanto possibile, la propria condizione di stress. Sono fondamentali il clima non giudicante e di confronto tra colleghi, generalmente in piccoli gruppi di lavoro (massimo 8 unità), per svolgere compiti o esercizi che aiutino la messa a fuoco del problema.

Il piccolo gruppo assume una fondamentale funzione di specchio, attraverso il quale riconoscere e riconoscersi in una personale ricerca di senso. L'evidente contrapposizione all'isolamento, determinata dal senso di fallimento o di inadeguatezza, offre la possibilità di operare quello svelamento che apre i canali di comunicazione tra i singoli non più in termini accusatori o di ricerca del colpevole, ma in quelli relativi ai vari attributi simbolici che i singoli focalizzano con il confronto. Il simbolismo e la metafora assolvono inoltre ad una funzione difensivo/protettiva proprio sul versante dello svelamento, che permette a quel punto di rendere visibili e percepibili i connotati propri della sindrome da stress. Un punto di vista del tutto geocentrico⁵, che mira a porre al centro della scena non tanto il singolo individuo, ma il tema attorno al quale l'individuo stesso deve trovare un nuovo modo di rapportarsi. Diverse sculture simboliche prodotte dai vari sottogruppi assolvono a più funzioni contemporaneamente, evidenziando i singoli significati attribuiti allo stress, nonché stimolando sia l'osservazione dall'interno che quella dall'esterno da parte dell'uditorio. In questo caso si propone sostanzialmente un'azione non più libera e fuori controllo come nei momenti topici, ma a servizio dell'osservazione e di un modello che intende valorizzarne il senso profondo.

La modalità prettamente sociodrammatica costituisce un supporto straordinario per affrontare il tema da un punto di vista collettivo, dove le varie individualità possono preservare una visione soggettiva, ma nello stesso tempo allearsi in funzione di un auspicato risultato comune come la gestione dello stress all'interno della scuola. Le strategie personali, individuate man mano con l'ausilio delle attività proposte, vengono messe a disposizione di altri aumentando la coesione di gruppo e arricchendone la cultura.

⁵ Ci si riferisce al principio di Comenio nel raffigurare immagini secondo la visione geocentrica aristotelico-tolemaica, ovvero nel collocare un soggetto, o nel nostro caso un problema specifico, al centro della scena in rapporto ad altri oggetti che sono in relazione ad esso; principio ampiamente ripreso da Moreno con la definizione di atomo sociale ed in genere dalla sociometria. Anche il concetto di "autopsia", ampiamente elaborato dallo stesso autore, trova delle forti analogie con il tipo di osservazione suggerita dal metodo psicodrammatico. E' chiaro che, in questo senso, è la stessa inversione di ruolo, attraverso il decentramento dell'io, a determinare una prospettiva che consente al soggetto di osservarsi in modo diretto ed in relazione alle altre componenti dell'atomo sociale.

Il burnout può essere considerato come una sorta di “malattia dell’azione”, che tende ad escludere un’osservazione sana, fondamentalmente costruttiva, e a lasciare invece particolarmente attiva quella che evidenzia gli aspetti critici dell’inadeguatezza, piuttosto che aiutare a prenderne le dovute distanze. Per questo motivo il metodo d’azione si presta indubbiamente ad essere un valido strumento, a condizione di fornire adeguati ed equilibrati momenti di osservazione e di sharing. Ad esempio trovo piuttosto complesso, e in un certo senso surreale, la messa in scena del singolo evento stressante, attraverso una concretizzazione o la rappresentazione di momenti specifici. Questi ultimi, pur costituendo indubbiamente un bagaglio di esperienza importante per i singoli soggetti, rischiano di accentuare la visione dello stress come un elemento prodotto da altri, oppure di cercare risposte alle singole situazioni isolandole dal contesto che le circonda. Non si tratta infatti di rispondere unicamente allo stress nello specifico istante in cui si presenta, ma di prevenirlo attraverso una serie di azioni e di strategie a priori, che non possono essere normalmente definite nel qui ed ora in quanto il soggetto è del tutto impegnato a risolvere il conflitto nel quale si trova.

Seconda parte dell’intervento

La seconda parte dell’intervento rappresenta un ulteriore approfondimento sul versante teorico, ed in seguito pratico, degli effetti che lo stress produce sulla persona. Il set di sintomi relativi all’esordio del burnout è piuttosto preciso, ma altrettanto sottovalutato. Spesso si attribuiscono ai sintomi significati diversi, casuali o dovuti ad agenti esterni, trascurando il fatto che i segnali corporei ignorati (ad esempio quelli che si manifestano attraverso le malattie psicosomatiche) tendono ad aggravarsi progressivamente sino a che il soggetto non interviene. Nel contempo gli effetti si riversano sia nel contesto professionale che in quello personale. Il peggioramento delle relazioni, la scarsa tolleranza all’imprevisto, le reazioni emotive inappropriate sono solo alcune delle conseguenze che il burnout produce sull’atomo personale delle persone coinvolte.

A questo scopo lo strumento sociometrico si rivela particolarmente utile, oltre che a livello grupppale, anche nelle singole rappresentazioni. Per quanto riguarda il gruppo sono interessanti le opportunità offerte dalla misurazione delle diverse competenze necessarie alla gestione dello stress. Posizionando un oggetto al centro della scena ogni partecipante del grande gruppo può collocarsi alla distanza percepita rispetto a determinate capacità esplicitate dal direttore. Queste possono essere ad esempio l’autocontrollo, il chiedere aiuto in caso di difficoltà, il separare la vita privata da quella professionale, e così via. La valenza di un’attività di questo genere è sempre riferita al fatto che il gruppo deve poter costituire una risorsa essenziale nella prevenzione al burnout. La percezione delle varie soggettività non alimenta unicamente aspetti come la tolleranza od il rispecchiamento, ma soprattutto la possibilità di costruire una rete di punti di riferimento in base alle diverse risorse disponibili. A distanza di un anno un intervento di questa natura ha prodotto feed back significativi circa l’aver scoperto risorse nel gruppo di appartenenza che prima risultavano “invisibili” e l’averle utilizzate nei momenti di bisogno.

Da un punto di vista personale l’intervento sociometrico rappresenta invece un momento significativo di esplorazione dei propri atomi di riferimento, sia che essi riguardino le varie modalità relazionali con gli attori coinvolti, sia che si riferiscano invece a risorse personali o parti sé che lo stress in qualche modo coinvolge. E’ questo un caso specifico in cui il confine tra il mondo personale e quello professionale viene temporaneamente accantonato. Sarebbe profondamente riduttivo infatti escludere dall’atomo personale quegli aspetti, formalmente privati, che invece risultano coinvolti in una situazione di stress elevato o di esordio del burnout. Familiari o persone significative sono già presenti all’interno del contesto in cui si verifica il fenomeno, se non altro come parti che ne pagano indebitamente le conseguenze. E’ naturalmente impossibile esplorare il

mondo di ogni partecipante, quindi la scelta ricade solamente su alcuni volontari che si fanno comunque rappresentanti del gruppo, che a sua volta contribuisce con uno sharing conclusivo.

Ci preme ribadire il valore essenziale dell'incontro, così tanto caro a Moreno, nel promuovere modalità di scambio socio-affettive allo scopo di produrre benessere. Uno dei primi principi enunciati dalla sociometria moreniana poneva sull'attrazione uno dei cardini del benessere: un prototipo ideale di incontro. E' innegabile infatti che questa rappresenti un'aspettativa fondamentale di ogni interazione umana e che ogni disfunzione da questa si materializzi come un conflitto o come un ostacolo da superare. Purtroppo sappiamo che questa condizione è per l'appunto solamente ideale, ma che ogni individuo tende a riferirsi come ad un metro di misura per valutare la soddisfazione circa la propria realtà relazionale. Non possiamo, nemmeno con i metodi attivi, pensare di ricrearla in senso assoluto, ma possiamo creare dei punti di riferimento per avvicinarvisi il più possibile. Nel nostro caso l'intervento sociometrico si colloca come uno specchio fedele che riflette la realtà e di conseguenza costituisce una presa di coscienza importante anche alla luce del desiderio di modificarla.

Terza parte dell'intervento

L'ultima parte dell'intervento è strettamente dedicata al benessere e all'integrazione. Abbiamo, nella complessità dell'intervento, rinvenuto aspetti fondamentali della vita professionale dell'insegnante, svelato segreti e trovato risposte ad importanti quesiti. E' il caso, a questo punto, di fornire qualche strumento supplementare che possa integrare le conoscenze acquisite. Oltre agli stimoli circa le risorse attivabili per prevenire lo stress, sono opportune alcune specifiche tecniche di rilassamento rapido per far fronte ai periodi di particolare tensione. Fantasie guidate e stralci di training autogeno possono essere un valido aiuto per apprenderle e per far fronte alla difficoltà. Come possiamo notare ci si riferisce sempre ad ausili che facilitano una possibile gestione dello stress, partendo dal presupposto che con sia realistico pensare di eliminarlo totalmente in quanto fattore intrinseco della professione.

La prospettiva moreniana rappresenta in questa tipologia di intervento un approccio graduale al burnout che intende rispettare i tempi personali per l'acquisizione della consapevolezza necessaria ad affrontarlo. Attraverso una modalità attiva è possibile favorire gli scambi comunicativi ed il confronto, per ampliare il bagaglio esperienziale dei singoli e la condivisione. E' grazie a questo, infatti che è possibile analizzare le condizioni di lavoro a cui gli insegnanti sono sottoposti e dar loro gli strumenti necessari a creare nuove sinergie. La scelta di dedicare tre singole sessioni a tre aspetti diversi, e con l'uso di tre strumenti specifici, è dettata principalmente dalla necessità di scandire il lavoro con gradualità e tenendo presente le necessità della popolazione degli insegnanti.

■ BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Argentero P., *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi psicosociali*, F. Angeli, Milano, 2007.

Di Pietro M. – Rampazzo L., *Lo stress dell'insegnante*, Erickson, Trento, 1997.

Ghezzi N., *Aspetti psicosociali del burnout dell'insegnante*, in http://www.psychology.altervista.org/burn_inse.htm.

Maslach C., *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, La Cittadella, 2^a ed. it., Assisi, 1997.

Moreno J.L., *Who shall survive Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Di Renzo Ed., Roma, 2007.

Zanardo A., *Action Methods nella formazione. Approcci e strumenti per la gestione di piccoli e grandi gruppi*, Pardes Edizioni, Bologna, 2007.

Zanardo A., *Formazione: una cura sociale. Pensieri e modi di intendere l'apprendimento*. HP n. 1, Erickson, Trento, Marzo 2009.