

# Il burn out in ambito scolastico

*Esperienze di prevenzione e formazione attraverso il modello psicodrammatico*

ANTONIO ZANARDO

## Sommario

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 d'infermità*»<sup>1</sup>. 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.

Questo principio 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.

In questo lavoro verranno presi in esame i principali fattori che determinano lo stress e le conseguenze che questo può dare in termini di sindrome del burn out nel contesto scolastico. Un'analisi sintetica, perlomeno sul fronte dell'ampiezza che questo tema meriterebbe per essere trattato in modo esauriente.

## Il concetto di rischio e lo stress

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 burn out ad un quadro preciso e limitato possiamo affermare che interventi di questa natura non escludano a priori alcuna categoria dei lavoratori della scuola, ma abbraccino in toto un contesto di lavoro che assolve la funzione di promotore dell'apprendimento nonché quella educativa. Nonostante le prime 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 un'importanza fondamentale per rendere l'esperienza scolastica un momento significativo, duraturo e da conservare preziosamente una volta vissuto. La qualità dell'esperienza è pertanto

---

<sup>1</sup> 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.

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»<sup>2</sup>.*

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 personologiche e psicologiche dell'individuo. Occorre pertanto considerare che i fattori di rischio sono racchiusi in un territorio molto ampio, modificabile nel tempo e dalle 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 (casomai 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 proprio 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 un caso particolarmente difficile al suo interno, il rapporto con le famiglie, un collega poco collaborativo, spazi inadeguati, ecc., l'energia

---

<sup>2</sup> «Standards Europei ed Internazionali relativi ai Rischi Psicosociali sul Lavoro» in [http://prima-ef.ispesl.it/documenti/07\\_Standards\\_Layout%202.pdf](http://prima-ef.ispesl.it/documenti/07_Standards_Layout%202.pdf), data di accesso 19 maggio 2009.

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, 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 e 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 senza i dovuti accorgimenti. 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.

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, catarsi
- 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 della malattia, 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 burn out**

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 burn out 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 affrisce 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»<sup>3</sup>.*

In questo brano troviamo degli indicatori importanti per contestualizzare il burn out nella scuola. In primis questa realtà è sottoposta ad una vera e propria pressione sociale determinata perlopiù 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'educazione<sup>4</sup>, 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 quelli 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

---

<sup>3</sup> Ghezzi N., *Aspetti psicosociali del burn out dell'insegnante*, in [http://www.psychology.altervista.org/burn\\_inse.htm](http://www.psychology.altervista.org/burn_inse.htm), data di accesso 20/05/2009.

<sup>4</sup> Ricordiamo che anche le scuole antiche si ponevano un obiettivo di tipo educativo e ricevevano spesso richieste specifiche in tal senso.

un divario più che consistente tra l'organizzazione scolastica formale e quella reale, che invece include tutte le difficoltà e 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 la bontà 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.

Si tratta, in sostanza di variabili fuori controllo da parte dell'organizzazione, ma che influenzano in maniera importante lo sviluppo eventuale della sindrome del burn out. In un recente corso sulla prevenzione al burn out un gruppo di 30 insegnanti, in seguito alla somministrazione del test MBI<sup>5</sup>, 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 burn out possono essere devastanti se non curati nel modo corretto. Il sintomo più classico è l'esaurimento emozionale, a cui seguono vari disturbi a carattere psicosomatico.

In questo frangente la dimensione empatica e l'incontro con lo studente non trova 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 burn out, dividendosi tra *fisici*, *psicologici*, *comportamentali* e relativi all'*atteggiamento*.

In seguito riportiamo una tabella riassuntiva con i sintomi principali:

<b>Fisici</b>	<b>Psicologici</b>	<b>Comportamentali</b>	<b>Atteggiamento</b>
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

<sup>5</sup> Maslach Burnout Inventory.

Come possiamo osservare ci troviamo di fronte a sintomi che non si scostano di molto da quelli che si possono provare in un momento di criticità. 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 relazione idealistica tra l'operatore premuroso e il beneficiario riconoscente di un tale dono»<sup>6</sup>.*

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 esordio di burn out, 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, tende a considerare il gruppo come un elemento fuorviante invece che una risorsa. La stessa dinamica scolastica scoraggia in genere, 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 ad un sostanziale isolamento sociale. Vengono a mancare quindi tutte quelle occasioni di supporto che potrebbero rendere esplicite le

---

<sup>6</sup> Maslach C., *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Assisi, La cittadella, 2<sup>a</sup> Edizione italiana 1997, p. 33.

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 quelle 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 esaustivo, si possono aggiungere il rapporto spesso critico con il personale ausiliario, a sua volta vittima dello stress, 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 del tutto a rischio circa le possibilità di burn out, ma casomai 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 a sfondo 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 pare del tutto 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»<sup>7</sup>.*

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, fatichi così tanto ad adottarlo per sé. E' chiaro che nel nostro caso e sul tema del burn out la formazione e la prevenzione siano assolutamente fondamentali per preservare non solo la mission, ma anche la

---

<sup>7</sup> 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*, Milano, F. Angeli, 2007, p. 39.

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 burn out.

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, si incontrano infatti varie realtà e vari livelli di stress. L'eterogeneità in questi casi risulta fondamentale 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, si trovano ad incrociarsi elementi collettivi ed elementi privati che, sommandosi tra loro, danno vita ad un insieme che confonde, disarmo o addirittura provoca un collo psicologico.

*«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"»<sup>8</sup>.*

Il piano introspettivo risulta essere di primaria importanza per le prime considerazioni diagnostiche che forniscono un ampio quadro con il quale potersi confrontare. Tutta la prima parte dell'intervento è pertanto concentrata sulla attribuzione di significato circa il proprio modo di operare e di rispondere alle richieste dell'ambiente. Sono fondamentali il clima non giudicante e di confronto tra colleghi, generalmente in piccoli gruppi di lavoro, per svolgere compiti o esercizi che aiutano 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 solo in termini accusatori o di ricerca del colpevole, ma soprattutto quelli dell'attribuzione simbolica, ovviamente più adeguata e ricca sul fronte emozionale. 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. Una teatralità del tutto geocentrica 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. Non è infatti da sottovalutare che il burn out è una malattia dell'azione che tende ad escludere un'osservazione sana e a lasciare invece vivace quella che tende ad evidenziare gli aspetti critici dell'inadeguatezza, piuttosto che aiutare a prenderne le dovute distanze. In secondo luogo vengo ampliate le conoscenze circa i rischi che il burn out prospetta in termini malessere e di malattia. In questo frangente si intende mettere a fuoco la conseguenza che la trascuratezza dei sintomi, spesso attribuiti alla casualità o ad agenti esterni, può invece determinare. In un'ottica di "tattiche" allo stato puro è importante far fronte a ciò che abbiamo definito come imprevisto, o comunque come un'importante differenza tra una condizione ideale e quella percepita. E' in questo senso che ritornano in primo piano i concetti basilari della spontaneità espressi da Moreno, proprio come capacità di fornire risposte nuove e adeguate. La prospettiva dell'adeguatezza non è riferita ad uno stereotipo o ad un modello culturale preciso, quanto alla persona che deve trovare un modo proprio di affrontare una condizione che genera ansia, sentimenti sgradevoli e disturbi psicosomatici. Si tratta di un prototipo addestrativo, riferito al ruolo sociale dell'insegnante, con una valenza piuttosto ampia che mira a trovare risposte comportamentali sia nel singolo episodio stressante che nella globalità dell'insieme di elementi che concorrono a determinare la sindrome. Il problema non trova pertanto una soluzione

---

<sup>8</sup> Zanardo A., *Formazione: una cura sociale. Pensieri e modi di intendere l'apprendimento*. HP, Trento, Edizioni Erickson, n. 1, Marzo 2009, p. 9.

episodica, a questo punto del tutto relativa, ma varie opzioni strategiche che coinvolgono il singolo nella sua totalità e nella capacità di assumere ruoli differenti tra loro.

La modalità attiva, attuata prevalentemente attraverso sociodrammi e role training si propone come importante indicatore di equilibrio tra azione ed osservazione. Nel burn out troviamo infatti importanti disfunzioni in entrambe le aree, sregolate e spesso trascurate in funzione dell'ansia che assume il sopravvento e toglie spazio alla possibilità di provare sensazioni differenti, quali il divertimento, la rilassatezza, la serenità emotiva. Questa importante compromissione non ha come unico effetto il solo rapporto con se stessi, ma coinvolge gli interi atomi sociali e personali dell'individuo. Per questo motivo un percorso formativo di questa natura si lega a doppio filo con un benessere generale e con il valore essenziale dell'incontro, intenso come mezzo di scambio socio affettivo e come cura di sé. L'ultima parte dell'intervento è infatti dedicata al benessere, sia attraverso una rivisitazione positiva della propria sfera emozionale, nonché della ricoperta di risorse attivabili, che nella sperimentazione di tecniche di rilassamento che possono rivelarsi un valido aiuto nella quotidianità.

La prospettiva psicodrammatica, rappresenta quindi un approccio graduale al burn out che intende rispettare i tempi necessari ad una 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.

### **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*, Milano, F. Angeli, 2007

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

Ghezzi N., *Aspetti psicosociali del burn out dell'insegnante*, in [http://www.psyche.altervista.org/burn\\_inse.htm](http://www.psyche.altervista.org/burn_inse.htm).

Maslach C., *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Assisi, La cittadella, 2<sup>a</sup> Edizione italiana, 1997.

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

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