

Come logora insegnare! Lo stress da lavoro ha un nome: *burn-out*. Come riconoscerne i sintomi

Insegnanti e stress da lavoro. Tutte le indagini condotte negli ultimi anni hanno messo in evidenza che i docenti sono una delle categorie professionali maggiormente sottoposte alla cosiddetta sindrome di burn-out. A lanciare l'allarme, in Italia, è stato l'Inpdap che ha messo in evidenza che, in controtendenza rispetto agli stereotipi diffusi presso l'opinione pubblica, la categoria degli insegnanti è soggetta a patologie derivanti da stress, pari al doppio rispetto agli impiegati, e a due volte e mezzo rispetto al personale sanitario.

Lo stress da lavoro, definito burn-out, esprime il disagio di chi, dopo aver investito molto in un'attività lavorativa, si sente demotivato, scoraggiato, incapace di agire, privo di entusiasmo. Non essendo più in grado di rispondere alle richieste, assume un atteggiamento difensivo, prova angoscia e sofferenza fino a perdere efficienza sul piano professionale.

L'articolo, accogliendo i contributi di esperti provenienti da diversi ambiti professionali, analizza le principali cause di burn-out e propone diversi piani d'intervento, volti sia al singolo individuo che alla struttura scolastica.

In questi ultimi anni la scuola è stata, ed è tuttora, protagonista di profondi e spesso incomprensibili cambiamenti. Tali mutamenti sono più o meno naturali: riforme dettate dall'alto miranti, il più delle volte, al consenso politico che non ad esigenze sociali e culturali; mutamenti del mercato del lavoro che costringono la scuola ad avere come principale obiettivo la formazione professionale e guardare meno all'educazione e alla crescita culturale; i rapidi cambiamenti sociali che costringono la scuola, in quanto sede di crescita, educazione e istruzione di tutte le giovani menti, ad adattarsi alla realtà. Tali cambiamenti e altro ancora, hanno posto la scuola e i suoi protagonisti al centro di dibattiti ancora aperti.

Sappiamo, inoltre, che tali cambiamenti hanno sicuramente influito più o meno negativamente sulla figura dell'insegnante, sul suo ruolo e sulla sua funzione. Egli è allo stesso tempo vittima e protagonista di questi mutamenti. È su di lui che si riversano tutte le aspettative e si esercitano forti pressioni da parte delle famiglie, di

varie istituzioni, del mondo del lavoro, dell'opinione pubblica in generale e degli studenti. E' l'insegnante che deve trasformare in realtà quelle che sono riforme solo sulla carta, che deve soddisfare le aspettative di tutti nella maniera più efficace ed efficiente possibile, senza mai perdere di vista il proprio ruolo istituzionale.

Poste queste premesse, come gruppo di ricerca abbiamo indagato su come i docenti *vivono* l'attuale trasformazione scolastica e come *resistono* alle richieste sempre più pressanti e svariate di tutti gli altri soggetti legati al mondo scolastico. Detto in parole semplici, quanto l'insegnante sia stressato dal proprio lavoro (*burn-out*) in che misura e come riesca a controllare i fattori di stress.

Da una ricerca condotta su insegnanti di scuole elementari, medie inferiori e superiori, pubblicata in *Come logora insegnare*, a cura di Luigi Acanfora, Edizioni Magi, risulta, in sintesi, che i docenti mantengono alta la considerazione che hanno del proprio lavoro, ma ne avvertono decisamente l'ansia e la tensione emotiva (55% circa degli

intervistati) e la fatica (32%) dovute all'eccessivo carico di lavoro. I docenti vorrebbero avere più tempo da dedicare ad allievi e studenti, anziché al lavoro burocratico, fatto di scartoffie, riunioni e aggiornamenti. Non solo di lavoro da sbrigare ce n'è tanto ma, a quanto pare, esso non è nemmeno gratificato: infatti ben il 61% degli intervistati si sente scarsamente retribuito.

Altri dati emersi dall'intervista si sono rivelati interessanti, come il senso di abbandono e di emarginazione degli insegnanti di sostegno rispetto ai loro colleghi curricolari, nonché il loro disagio latente nei confronti dei propri alunni portatori di handicap; la reticenza di una parte degli insegnanti ad ammettere che lo stress possa dipendere da fattori strettamente legati alla personalità; il rifiuto ad accettare l'aiuto di esperti (medici, psicologi, ecc.) nella risoluzione dei problemi professionali legati allo stress; le differenze tra insegnanti con più anni di esperienza, maggiormente irrigiditi su tradizionali metodi di insegnamento, e quelli più giovani, più elastici e disposti a cambiamenti e riforme. Il quadro generale delineato è che, se è vero che gli insegnanti sono soggetti a pressioni dovute all'attuale cambiamento dei tempi, è vero anche che alcune forme di stress lavorativo trovano le loro cause in dinamiche interne al lavoro stesso: rapporti insufficienti e mal posti con colleghi, superiori, allievi e famiglie; scarse o errate tecniche comunicative; insufficiente capacità di elaborazione delle proprie problematiche che si trasformano in irrigidimento, chiusura e, quindi, scarsa efficienza lavorativa.

COME NASCE LO STRESS

La scuola è una struttura organizzativa molto complessa: essa è compo-

sta da regole (formali e non); obiettivi da realizzare; strumenti (più o meno adatti alla realizzazione degli obiettivi che si propone). Ma soprattutto da individui, ognuno di essi con una propria personalità, una propria emotività, un passato e delle prospettive.

In tale complessità l'insegnante si vede imbrigliato in una serie di ruoli da ricoprire all'interno dell'organizzazione scolastica che spesso si confondono e si contrastano tra loro.

E' con queste premesse che abbiamo condotto un'indagine sul *burn-out* dell'insegnante, facendo rientrare anche questa categoria di lavoratori nella cerchia di quelle attività definite *helping profession*, cioè professioni che sono di *aiuto agli altri*, al pari, ad esempio, di quella del medico, dell'assistente sociale, dell'infermiere, ecc. Insegnare significa, infatti, dedicarsi alla crescita intellettuale, sociale, educativa e umana dei giovani.

Nel 1974 Freudebreger parlò per la prima volta del fenomeno *burn-out*.

La maggior parte degli studi clinici ed epidemiologici sono stati diretti agli operatori che svolgono compiti terapeutici (medici, infermieri, psicologi) e in misura minore, allo studio di quelle che, pur non appartenendo all'area sanitaria, vengono riconosciute ugualmente come *helping profession* (assistenti sociali, tecnici della riabilitazione, educatori professionali).

L'insegnamento, infatti, condivide con le professioni di aiuto molti aspetti comuni:

- si tratta di attività particolarmente coinvolgenti sul piano emotivo;
- sono in genere associate a specifiche caratteristiche di personalità;
- sono caratterizzate da un particolare orientamento personale, un'etica, una dedizione speci-

Il lavoro
del docente
rientra
tra le
professioni
di aiuto
agli altri



fica e una *vocazione*.

Molti fattori di stress tipicamente descritti in ambito sanitario sono presenti anche nelle istituzioni scolastiche: ▼ fattori intrinseci al lavoro; ▼ legati alla struttura organizzativa; ▼ alla prospettiva di carriera; ▼ al ruolo istituzionale e di tipo personale.

Per facilità di analisi le cause di stress lavorativo sono state divise in due tipi: le cause individuali e le cause non individuali.

Le cause individuali sono quelle legate strettamente alla persona: ognuno di noi ha una propria personalità, una propria emotività, un passato, delle prospettive, illusioni, delusioni, speranze e motivazioni. Le caratteristiche della personalità possono, quindi, combinarsi in modo tale da rendere taluni soggetti più vulnerabili di altri allo stress. Una buona motivazione nella propria attività, ad esempio, è sicuramente un grande punto di forza nel lavoro; in qualsiasi professione, essa permette di lavorare con positività ed ottimismo, stemperando i fattori stressanti.

Le **cause individuali** prescindono dall'attività lavorativa del soggetto e, quindi, non sono imputabili ad essa.

Le **cause non individuali** si riferiscono, invece, a tutto ciò che è *esterno* alla persona e che non dipende da essa. Ovviamente è qui che pensiamo soprattutto ai fattori lavorativi.

L'insegnante, con il suo bagaglio di *personalità*, di motivazioni, di obiettivi, di esperienze, di competenze, ecc., è costretto a lavorare in una struttura organizzativa, la scuola, estremamente complessa, con il suo bagaglio di regole, obiettivi e strumenti. A ciò si aggiunga che la scuola, negli ultimi anni, sta subendo una serie interminabile di riforme e controriforme che dovrebbero ridefinire regole, obiettivi e

strumenti. Possiamo immaginare quale possa essere la condizione dell'insegnante nella scuola, a quali stress, frustrazioni, ansie, ma anche a quali gratificazioni e stimoli possa essere sottoposto.

Abbiamo cercato di afferrare il bandolo della matassa partendo dall'analisi del ruolo che l'insegnante ricopre nella scuola e nella società in generale.

L'insegnamento ha subito una radicale trasformazione negli ultimi decenni. In passato l'insegnante aveva un solo e unico ruolo, quello didattico. Egli doveva limitarsi a *trasmettere conoscenze*. Tutto ciò che non rientrava in tale ambito non era di sua competenza, ad esempio: l'educazione compete alla famiglia, la gestione del lavoro ai superiori e così via.

Attualmente l'insegnante ricopre un *set* di ruoli, che, purtroppo, spesso si confondono per una serie di motivi. Come già accennato, sono in via di trasformazione le norme formali grazie alle continue riforme scolastiche, che cambiano continuamente le *regole del gioco*. Nuovi soggetti, con nuove aspettative, intervengono nelle attività di progettazione scolastica: aziende enti pubblici quali regioni e provincie, università, terzo settore. Si modificano le aspettative dei *tradizionali* protagonisti della scuola (studenti, genitori, colleghi, superiori e autorità). All'insegnante, quindi, sono richieste nuove competenze (sociali, psicologiche, relazionali e gestionali) per le quali non solo non ha una formazione adeguata, ma non fanno altro che sovraccaricarlo di lavoro e confonderlo nei ruoli.

Tutti i soggetti suddetti, in un modo o nell'altro, caricano di lavoro e di aspettative l'insegnante. Le famiglie degli allievi, ad esempio, che alternano momenti di eccessiva invadenza

Il docente
ora ha anche
il ruolo
che compete
alla famiglia

nelle attività didattiche all'eccessivo distacco. L'istituzione scolastica che li appesantisce di lavoro, in particolare di quello burocratico, con programmi didattici sempre più dettagliati e diversificati, scrutini, riunioni, corsi di formazione e aggiornamento, aumento delle ore lavorative e altro ancora.

Le diverse istituzioni sociali e sanitarie che, negli ultimi anni, fanno pressanti richieste agli insegnanti per attuare programmi di prevenzione, d'informazione, di aiuto, inducendo i docenti ad acquisire delle conoscenze e un linguaggio tecnico che esula dalla loro formazione pedagogica.

Anche l'opinione pubblica preme sulla scuola che la vuole capace di rispondere alle richieste del mondo del lavoro, che vuole persone sempre più qualificate, e che, quindi, dovrebbe funzionare solo in prospettiva dell'inserimento lavorativo. Alle eccessive pressioni esterne, cui è soggetto l'insegnante, un ulteriore fattore di stress, strettamente legato al conflitto di ruolo, è la difficoltà relazionale. L'insegnante deve, prima di tutto, saper comunicare e relazionarsi con gli studenti e con le loro famiglie, ma anche con i colleghi, con i superiori e con tutti quei nuovi attori che attualmente sono in continuo e stretto contatto con il mondo della scuola.

E' chiaro che con ognuno l'insegnante deve rapportarsi in maniera diversa, ma è anche chiaro che ognuna di queste relazioni implica delle difficoltà: dai conflitti gerarchici con i superiori alle difficoltà di cogliere ed affrontare le problematiche degli alunni; dai diverbi sui metodi di insegnamento, la diffidenza e l'ostilità dei colleghi alle difficoltà comunicative con i genitori.

Le difficoltà relazionali sono sia causa che effetto della confusione di ruolo: il

rapportarsi in modo continuo con soggetti dai compiti diversi e con diverse aspettative induce a modificare continuamente l'immagine di sé stessi e del proprio ruolo, con conseguente conflittualità e confusione; la confusione e il conflitto aumenta le difficoltà di rapportarsi agli altri.

E' evidente quindi che l'ambiguità di ruolo può diventare più determinante dello stesso sovraccarico lavorativo nello strutturare il disagio. L'ambiguità non permette un buon utilizzo delle risorse personali: il soggetto non ha chiaro il suo campo d'azione, non riesce a delimitare le sue competenze. In questa situazione, accade che l'insegnante bruci risorse e competenze a discapito della propria salute mentale, ma anche di quella delle persone che gli sono accanto (studenti, colleghi, superiori, familiari).

*Un'eccessiva
domanda
porta
ad una
confusione
di ruolo*

I RISULTATI DELLA RICERCA

Tra il 2000 e il 2001 è stata effettuata un'indagine, mediante la somministrazione di un semplice questionario, su circa 400 insegnanti che ha avuto l'obiettivo di rilevare la diffusione dello stress lavorativo tra gli insegnanti e quanto peso avessero le problematiche lavorative sullo stress stesso (rapporto con gli alunni, difficoltà relazionali e organizzative, ecc.).

I risultati sono stati interessanti sia analizzando il campione generale che scindendolo in varie tipologie di soggetti:

- differenze tra insegnanti con una lunga esperienza lavorativa alle spalle e quelli alle prime armi;
- differenza tra insegnanti curricolari e di sostegno;
- differenze tra gli insegnanti di scuole elementari e scuole medie inferiori e superiori.

Anche se oggi l'insegnante ha visto ridimensionarsi l'immagine del proprio

ruolo, persistono alcuni stereotipi socialmente condivisi legati alla sua professione: ▼ il provare sentimenti di benevolenza e accettazione incondizionata nei confronti dell'alunno; ▼ avere spirito di abnegazione e di dedizione al lavoro; ▼ porsi come modello per gli alunni (accanto a quello genitoriale) senza far trasparire la propria emotività, che può essere interpretata come debolezza; ▼ essere un *trasmettitore* di cultura e di sapienza.

Il docente deve, quindi, rispondere alle aspettative che la società formula nei suoi riguardi e di conseguenza assumere un ruolo formalizzato e definito secondo tali stereotipi. Tale assunzione di ruolo potrebbe aver influenzato, in maniera più o meno consapevole, le risposte dei soggetti ad alcune domande inserite nel questionario.

Il primo elemento che ha colpito i ricercatori, infatti, è stata l'oscillazione degli insegnanti nel dare risposte *sincere*, cioè che corrispondessero al loro vero pensiero, e risposte che probabilmente erano dettate dall'esigenza di confermare l'immagine stereotipata che generalmente si ha di essi, ossia una figura di riferimento stabile, senza incertezze.

Ad esempio l'83% ha dichiarato che la scelta professionale è stata frutto di una libera scelta e il 66% considera la propria professione utile. Si tratta di risposte forti, che danno l'idea di una buona predisposizione al lavoro e di un'alta considerazione di esso, che poi vanno ad incontrarsi con altrettante alte percentuali che indicano un livello di stress abbastanza alto. Ad esempio, l'attività è considerata faticosa per il 43,8%, il 53,7% avverte una forte ansia e tensione emotiva, il 32,1% stanchezza continua, il 21,2% irritabilità.

Interessanti sono le differenze eviden-

ziate per fasce d'età. In generale i più giovani, individuati tra quelli con meno di 35 anni, ammettono più facilmente le proprie difficoltà, i limiti e i disturbi da stress lavorativo. I motivi possono essere diversi. Noi crediamo che l'immagine professionale del docente sia, prima di tutto, meno istituzionalizzata in loro: nei più giovani c'è un minore irrigidimento nel ruolo. Ad esempio, ammettono che la propria scelta professionale sia stata solo un ripiego il 4,5% dei giovani insegnanti (rispetto allo 0,9% di quelli con un'età compresa tra i 35 e i 45 anni e al 1,2% di quelli con più di 45 anni), e che sia stata una scelta condizionata il 15,9% (rispetto al 12% delle altre due categorie). Non si tratta di differenze forti ma sicuramente indicative.

Ancora più interessante è la differenza nel giudicare il proprio lavoro. Ad esempio per quanto riguarda l'aspetto creativo dell'attività didattica, sono circa il 53% degli insegnanti con meno di 45 anni che le danno peso, rispetto al 32% di chi ha più di 45 anni (circa 20 punti percentuali di differenza). Questo rispecchia, probabilmente, una diversa percezione del proprio lavoro. Le fasce più anziane, abituate ad un tipo di formazione tradizionale, centrata sui contenuti, sui programmi e su regole rigide di insegnamento, danno poco peso alla creatività, che si rifà, invece, ad una metodologia meno *standardizzata*, meno rigida, ad un metodo di insegnamento che si *costruisce* sia rispetto alle proprie capacità che ai bisogni degli allievi.

Le cause dello stress lavorativo sono attribuiti prevalentemente a fattori esterni alla persona.

Sono: ▼ la scarsa retribuzione per il 62% circa degli intervistati; ▼ il sovraccarico di lavoro per il 47%; ▼ l'i-

*I docenti
più giovani
ammettono
i problemi
con più
sincerità*



nadeguatezza degli spazi istituzionalmente prefissati per la propria crescita professionale per il 40,6%. Quindi la causa principale di stress lavorativo sembra essere il rapporto tra il troppo lavoro e la mancanza di un'adeguata gratificazione: l'entusiasmo e la volontà dell'insegnante non sono opportunamente valorizzati.

I disturbi rilevati più frequenti sono, in effetti, tra i più importanti sintomi di *burn-out*, anche se ci sorprendono le basse percentuali relative alla *minore efficienza lavorativa* e alla *depressione*; probabilmente c'è anche qui una forte resistenza a far apparire un'immagine di sé debole e inefficiente.

Alla domanda su quanto sia determinante la propria personalità rispetto allo stress lavorativo, la risposta è stata prevalentemente positiva (73,5%).

I dati emersi confermano l'idea del *burn-out* come un fenomeno legato a specifiche circostanze, sia personali che ambientali. L'entusiasmo, la soddisfazione professionale non rende i soggetti esenti da fenomeni di distress lavorativo.

Ben venga, quindi, sempre secondo gli intervistati, il supporto di esperti (psicologi, psichiatri, sociologi, ecc.), che dovrebbero affiancarli nelle attività. Dalla nostra esperienza lavorativa si evidenzia come l'insegnante accetti la collaborazione di esperti ma solo a condizione che esso rimanga la figura centrale di riferimento nella scuola e che non sia assolutamente minacciato il suo ruolo e la sua autorevolezza. Tale posizione va assolutamente rispettata, perché è importante non invadere il campo d'azione altrui, ma spesso il docente si pone in una posizione difensiva nei confronti dell'esperto, interpretando come un attacco al suo lavoro quelli che sono,

invece, solo consigli e/o proposte dirette a migliorare il compito educativo.

Gli insegnanti di scuole medie sono maggiormente disposti a delegare ad esperti la cura dei problemi personali e psicologici degli alunni. Ciò rientra nel concetto di *specializzazione*, più vicino ai docenti di scuole medie che a quelli di elementari. Questi ultimi, infatti, dediti alla cura del bambino nel suo complesso (educazione, apprendimento, socializzazione, ecc.), hanno maggiori difficoltà a pensare ad una scissione (anche se esattamente non si tratterebbe di questo) tra insegnamento in senso stretto e sviluppo psico-pedagogico.

Per quanto riguarda il rapporto con gli alunni il 60,3% degli insegnanti vive un profondo coinvolgimento affettivo, seguito dal 49,5% di simpatia ma anche da un 17% di irritabilità.

L'insegnante vive in uno stato empatico con i suoi alunni, si sente coinvolto dai suoi stati emotivi, dalle sue problematiche, dal suo vissuto. Sembra comunque che al coinvolgimento affettivo si alternino anche momenti di irritazione: alunni aggressivi, chiusi, lenti o svogliati possono indurre alcuni insegnanti a momenti di esasperazione. Il coinvolgimento affettivo nella relazione docente-alunno esprime la moderna didattica in cui l'alunno è posto al centro di programmazioni sempre più individualizzate. Ci chiediamo, però, quanto questa posizione positiva nei confronti degli alunni riesca ad essere gestita ed elaborata dall'insegnante, senza che tale coinvolgimento diventi un carico troppo pesante tale da trasformarsi in insicurezza, paura di sbagliare, confusione. La relazione genitori-insegnanti, necessaria per la risoluzione di molte problematiche legate all'allievo, che

.....
*Le cause
dello stress
sono
esterne
alla persona*
.....



dovrebbe essere un confronto di funzioni, di diritti e doveri, di responsabilità diversificate, viene spesso condizionata invece da interferenze emotive, cattive abitudini comunicative, incapacità di sostenere l'ansia, di mediare senza troppa frustrazione, nonché dalla difficoltà di gestire alcuni aspetti del loro ruolo come l'autorità, la disciplina, la valutazione, il dialogo con figli o studenti difficili, con i colleghi e i superiori. Il rapporto tra i due gruppi può migliorare soltanto lavorando sulla consapevolezza della diversità di ruolo e di funzione, restituendo valore all'idea dell'unicità di ogni persona, allo scopo di rinforzare l'identità professionale, uscendo dalla logica competitiva ancora dominante. Secondo gli intervistati gli alunni più difficili da seguire sono soprattutto quelli *chiusi in se stessi e aggressivi*, 58,2% e 49,7%.

Questi dati ci dimostrano, ancora una volta, la difficoltà degli insegnanti nell'approccio ai problemi relazionali dove c'è bisogno di una competenza tecnica e di una disponibilità a collaborare con altre figure professionali (psicologo, neuropsichiatra infantile, assistente sociale, ecc.).

In caso di difficoltà di rapporto con gli alunni la stragrande maggioranza richiede l'intervento di un esperto (84%). Anche se apparentemente l'insegnante non vuole l'invasione del proprio campo, richiede di fatto l'aiuto e la collaborazione di esperti.

Poiché sappiamo che lo stress lavorativo cambia non solo al variare della professione esercitata, ma anche al variare del tipo di mansioni e di compiti svolti all'interno della stessa professione, è sembrato interessante osservare la diversità tra le risposte date dagli insegnanti curricolari da quelle degli

insegnanti di sostegno. Questi ultimi, infatti, hanno il compito di seguire alunni con handicap, quindi alunni più problematici rispetto alla media.

Ciò che emerge analizzando questa categoria di insegnanti è il totale stato di isolamento, di emarginazione in cui lavorano. Nonostante la legge sia molto chiara riguardo le attività di sostegno, parlando di *contitolarietà* delle sezioni e delle classi in cui gli insegnanti curricolari e di sostegno operano, si osserva, di fatto, una posizione nettamente subalterna ed isolata degli insegnanti di sostegno rispetto ai docenti curricolari. E' per questo stesso motivo che gli insegnanti di sostegno considerano la propria posizione soltanto di passaggio, in attesa di maturare i titoli per essere *promossi* insegnanti curricolari.

Il disagio dell'insegnante deriva, quindi, da problematiche prevalentemente individuali e da problematiche legate all'istituzione scolastica nel suo complesso.

LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORATIVO

Chi ha spostato il mio formaggio? E' il titolo di un libro di Johnson Spencer che testimonia la difficoltà di adattarsi ai cambiamenti, di essere flessibili e di conservare un'identità nel mondo che cambia, senza lasciarsi travolgere dal cambiamento.

In passato si era abituati a situazioni più tranquille, oggi è necessario essere capaci di cambiare, essere più flessibili nei riguardi dei mutamenti del mondo, dovendo imparare a districarsi nelle regole del gioco del nuovo sistema.

Al professionista di oggi la società richiede qualcosa in più rispetto al passato; lo chiede a volte senza dargli la possibilità di avere a disposizione

Molte
difficoltà
sorgono
nei colloqui
con i
genitori



gli strumenti idonei per potersi aggiornare e formare rispetto alle nuove necessità.

Le nuove generazioni sono diverse in tutto ed hanno un linguaggio nuovo, al *passo* con i tempi, per certi aspetti paradossale ed incomprensibile, ma certamente è un linguaggio che riflette la cultura odierna.

Pertanto, la prevenzione e la gestione dello stress lavorativo in ambito scolastico deve prevedere interventi sia a livello organizzativo che individuale, nella consapevolezza di dover rivolgere una particolare attenzione alla gestione delle risorse umane, alla valorizzazione della professionalità come principale risorsa di efficacia.

A livello organizzativo la scuola sta cambiando, ma la direzione che sta prendendo non è molto chiara; a questo livello appare importante promuovere nuove modalità operative che garantiscano l'introduzione di concetti come: ■ la chiara definizione dei ruoli; ■ la trasparenza e la concretezza delle finalità e degli obiettivi; ■ la necessità di lavorare in team e di sviluppare idonei modelli di *leadership*.

Questo non può prescindere da una progressiva responsabilizzazione degli operatori (*empowerment*) che consenta di sviluppare nuove opportunità di crescita professionale attraverso un percorso formativo specifico.

La formazione alla professione è la premessa indispensabile per poter prevenire condizioni di disadattamento lavorativo; essa deve prevedere uno sviluppo continuo, deve durare per tutta la vita professionale ed estendersi a più aree di interesse scientifico e manageriale.

Nella scuola, come in sanità, e soprattutto nelle professioni d'aiuto o *helping professions*, l'acquisizione di

nozioni (aspetti tecnici) non è sufficiente a garantire una buona professionalità; occorrono competenze psicologiche e manageriali che si acquisiscono attraverso specifiche strategie di apprendimento. In particolare è importante lavorare sugli aspetti psicologici della propria professione al fine di entrare in contatto con le proprie emozioni ed essere in grado di entrare in relazione (empatia) con gli altri, e quindi con gli alunni, per comprendere i bisogni e riuscire a comunicare con efficacia.

Per Daniel Goleman la competenza è un aspetto personale o un insieme di abitudini che conduce a prestazioni lavorative e professionali più efficaci o comunque superiori. Tale competenza personale include fattori come: ▼ consapevolezza di sé; ▼ padronanza di sé; ▼ motivazione; ▼ empatia; ▼ abilità sociali.

In questo modo è possibile trasformare lo stress da negativo a positivo, da patologia a fattore di promozione del benessere, da disagio a motivo di rinnovamento ed occasione di crescita.

Lo stress positivo racchiude la capacità di risolvere i problemi senza perdere tempo in inutili vittimismo, il mantenimento delle aspettative lavorative ad un livello realistico e la capacità di risolvere le situazioni conflittuali intuendo e sviluppando solo le opportunità migliori.

La gestione dello stress lavorativo nella scuola che cambia rappresenta quindi un'opportunità da non perdere.

Luigi Acanfora, neurologo, psichiatra, dirigente medico presso l'Unità operativa salute mentale della Asl di Pompei

Lidia Concilio, sociologo

Ferdinando Pellegrino, psichiatra, psicoterapeuta

.....
Consapevo-
.....
lezza e
.....
padronanza
.....
di sé
.....
portano
.....
a gestire
.....
lo stress
.....