



La sindrome di Brunetta

Fenomenologia del dirigente dispotico

di Francesco Lovascio

Despota [dal greco despótes, "signore, padrone"]: ...sovrano assoluto; estens., chi esercita la propria autorità in modo arbitrario e tirannico; autocrate, dittatore, tiranno/ prepotente...

Tullio De Mauro, "Il dizionario della lingua italiana"

...“Il governo migliore è quello che non governa affatto”; e quando gli esseri umani saranno pronti, quello sarà il tipo di governo che essi avranno.

David Henry Thoreau, "Sul dovere della disobbedienza civile"

Premessa

Un fantasma si aggira nei corridoi delle scuole italiane. E' quello del preside "modello Brunetta": efficiente, sbrigativo, poco incline alle discussioni, pronto a sfoderare l'arma del D. Lgs. 150/2009, degli ampliati poteri dirigenziali e delle "nuove" sanzioni disciplinari per ricondurre all'ordine e all'obbedienza dipendenti lassisti (o semplicemente non "allineati") e sindacalisti troppo invadenti.

Non di un fantasma si tratta, in verità, ma di una presenza molto concreta e piuttosto minacciosa, avvertibile nelle nostre scuole ben prima del ministero Brunetta e dell'emanazione del suo "famigerato" decreto. Il dirigente dispotico (d'ora in avanti designato per brevità *did*) in effetti ha sempre allignato nelle scuole italiane: ma la sua diffusione è in costante incremento a partire dall'avvio della "autonomia" scolastica e dal conferimento della qualifica dirigenziale ai presidi, in conseguenza della famosa Legge Bassanini (L. 59/1997) e del D.lgs.165/2001. Queste ed altre disposizioni legislative, infatti, assieme ai convulsi cambiamenti subiti dal sistema scolastico italiano negli ultimi dieci anni, hanno imposto una sempre più accentuata curvatura manageriale e autoritaria ai dirigenti scolastici, favorendo l'emersione e il consolidamento di tendenze dispotiche forse già latenti in molti di loro. Le scuole "autonome", aziendalizzate e feudalizzate, sono così divenute un habitat assai favorevole al *did*.

Il recente D.lgs. 150/2009, significativo prodotto della attuale temperie politica, ha completato l'opera già iniziata dalle norme già citate: esso infatti sembra fornire una conferma autorevole alla giustezza dello stile dirigenziale autoritario. Ciò, a nostro avviso, ha ulteriormente accelerato la diffusione di comportamenti dispotici nei dirigenti delle scuole italiane (la "sindrome di Brunetta" del titolo).

Gli effetti sul sistema scuola sono stati dirompenti e contagiosi: al punto che ormai si registrano persino casi di docenti in precedenza amabili, aperti, dichiaratamente democratici, talvolta addirittura iscritti alla Gilda, che, in conseguenza del conferimento del ruolo dirigenziale, hanno cambiato radicalmente atteggiamento, subendo un'inquietante ed inopinata trasformazione in *did*.

Dei diversi generi di dirigente scolastico

In questo breve saggio illustreremo ai colleghi alcune abitudini e strategie tipiche del *did*, in modo da renderne più agevole il riconoscimento e l'eventuale contrasto. Taluni dirigenti dispotici, infatti, sono dotati di capacità mimetiche che impediscono agli sfortunati che lavorano con loro di accorgersi subito della loro reale natura e pericolosità. In via preliminare, però, è opportuno individuare con più precisione l'oggetto del nostro studio, collocandolo nell'ambito delle due grandi categorie in cui, sulla base dello stile adottato, possono essere classificati i dirigenti scolastici: A. i dirigenti di stile democratico/partecipativo e B. quelli di stile autoritario/accentratore. I *did* si situano all'estremo della gamma dei dirigenti autoritari/accentratori. I *did* si distinguono per un insieme di tratti comportamentali caratteristici, che possono riguardare la sfera comunicativa - relazionale e quella organizzativa - gestionale. Benché queste due dimensioni siano strettamente collegate e difficilmente separabili, per esigenze di brevità in questa sede ci limiteremo ad esaminare alcuni comportamenti tipici riferibili alla dimensione comunicativa e relazionale.

Abitudini comunicative e relazionali del dd

Le considerazioni che seguiranno si riferiscono al modo in cui i *did* esercitano la loro funzione, al loro "stile dirigenziale", appunto, non ai loro comportamenti privati, anche se a volte risulta difficile distinguere fra i due aspetti. Precisiamo che esporremo modelli comportamentali semplificati: non necessariamente essi si presentano tal quali tutti insieme nella realtà, che risulta ovviamente assai più sfumata e complessa. Innanzitutto, i *did* sono poco propensi ad ascoltare veramente l'interlocutore e prenderne la considerazione il punto di vista e i sentimenti (*empatia*): normalmente, infatti, sono troppo concentrati su di sé, sulle proprie idee, desideri ed obiettivi. Alla ridotta capacità di ascolto ed empatia è spesso abbinata l'iperreattività emotiva ai messaggi considerati minacciosi o svalutanti (dissenso, critica, ma anche consiglio o esortazione), spesso accolti con reazioni di fastidio o di aperta ostilità, in specie se provenienti da "subordinati".

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione, spesso i dirigenti autoritari adottano uno stile comunicativo funzionale, sbrigativo, molto direttivo, improntato ad un'efficienza fredda. I *did*, in particolare, possono utilizzare modalità di comunicazione scopertamente aggressive o più meno occultamente intimidatorie.

I *did* non favoriscono la diffusione libera delle informazioni, ma cercano di limi-

tarne la trasmissione in linea verticale e gerarchica (*top-down*). Ciò si traduce nella tendenza a scoraggiare le interazioni comunicative orizzontali fra il personale o a controllarne i contenuti, p.e. tramite il ricorso a confidenti. I *did* inoltre non tollerano di essere contraddetti, in particolare in pubblico, e scoraggiano il dibattito durante le riunioni collegiali, che concepiscono alla stregua di conferenze di servizio o palcoscenici personali più che come momenti di confronto e decisione condivisa.

I *did* in genere instaurano relazioni privilegiate di "collaborazione" con soggetti accondiscendenti (*yes men*) ritenuti utili al raggiungimento dei loro scopi. I collaborazionisti, usati per fare "il lavoro sporco", sono rapidamente "scaricati" se commettono errori o deludono in altro modo il loro capo (talora è sufficiente contraddirli). È invece più difficile che i *did* concedano spazio a *leaders informali*, dotati di particolare competenza e/o carisma personale, o che se li affianchino come collaboratori, perché farebbero loro ombra e potrebbero minacciare la loro leadership esclusiva. Se non riescono ad ottenerne l'acquiescenza, i *did* cercano di marginalizzare i *leaders informali*, isolandoli e/o delegittimandoli agli occhi dei colleghi. Purtroppo, per motivi di spazio, non possiamo puntualmente elencare tutte le più importanti strategie comunicative del *did*. A titolo esemplificativo ne esporremo solo due, particolarmente frequenti.

La prima è il ricorso, più o meno consapevole, alla *critica distruttiva*, associata al *deprezzamento*, cioè alla tendenza a rilevare nel lavoro altrui continui difetti o mancanze, anche se non ve ne sono, o a ingigantire quelli eventualmente presenti: in tal modo il *did* mina l'autostima dei subordinati e li *colpevolizza*, facendoli sentire costantemente inadeguati al compito, per poi controllarli più facilmente.

La seconda è l'uso strumentale del *rifiuto* alternato alla *concessione* nelle tattiche del "tira e molla" e del "diniogo personalizzato" che brevemente illustriamo di seguito.

Il Decreto Brunetta ha modificato vistosamente la fisionomia della Pubblica amministrazione, incidendo, nel contempo, nel comune modo di rapportarsi alle funzioni. La funzione dirigenziale è quella che è stata più coinvolta in questa mutazione, investita da un eccesso di potere che non tutti sanno gestire correttamente.

In questo articolo, Francesco Lovascio, con spiccata ironia (ahinoi, alquanto realistica!), traccia un gustoso ritratto di una tipologia dirigenziale, molto diffusa nelle scuole italiane.

1. "Tira e molla": il *did* di fronte ad una richiesta, anche legittima (p.e. di un permesso per motivi personali) adotta inizialmente un comportamento dilatorio o oppone un aperto rifiuto, per addvenire, a seguito delle insistenze del richiedente, ad un assenso condizionato ("potrei concedertelo, se tu..."), che fa apparire come una concessione dall'alto ciò che spesso è il semplice riconoscimento di un diritto.

2. "Diniogo personalizzato": di fronte a medesima istanza avanzata da soggetti diversi, ambedue titolari, il *did* arbitrariamente concede all'uno e rifiuta all'altro, a seconda che i loro comportamenti siano ritenuti più o meno conformi ai "desiderata" dirigenziali. In tal modo il *did* fa passare il messaggio che per ottenere qualsiasi cosa occorra "godere della sua benevolenza", afferma il suo potere sui dipendenti e ne controlla il comportamento.

Conclusione

Conoscere i comportamenti comunicativi del *did* può risultare assai utile, se non altro per evitare di adottarli, magari inconsapevolmente. Tale conoscenza assume poi un elevato valore di sopravvivenza se si è costretti ad interloquire frequentemente con un *did*. Innanzitutto, perché ci permette di identificarlo anche quando si traveste abilmente da *falso democratico*.

In secondo luogo, perché ci aiuta ad evitare gli scontri inutili e a non cadere in vere e proprie trappole comunicative: p.e. raccogliendo provocazioni che potrebbero dar agio al *did* di costringerci nell'angolo e colpirci. È nostra intenzione far seguire a questo lavoro introduttivo un breve manuale di auto-difesa per limitare o neutralizzare le strategie comunicative del *did*, basato sul principio dell'*assertività*. Speriamo di poterlo pubblicare quanto prima. Ovviamente, se il nostro Dirigente ce ne darà il permesso...