



La sindrome di Brunetta

ovvero

Come sopravvivere ad un dirigente dispotico

Parte seconda

I. Premessa

In questa seconda parte dell'articolo "La sindrome di Brunetta" forniremo alcuni suggerimenti pratici utili a chi lavora in una scuola diretta in modo dispotico.

II. Dieci regole d'oro per difendersi dai dirigenti dispotici.

1 Professionalità. La prima norma di autodifesa consiste nella conoscenza e nello scrupoloso rispetto di tutti i nostri doveri e obblighi professionali. Un docente professionalmente e deontologicamente ineccepibile è difficilmente attaccabile o ricattabile.

2 Buone relazioni. Rapporti corretti e cordiali con i colleghi e con tutto il personale della nostra scuola, con gli allievi, con le loro famiglie, non solo ci arricchiscono umanamente e professionalmente, ma ci rendono anche meno vulnerabili: in caso di contrasto con il *dd*, potremo contare su una preziosa rete di solidarietà.

3 Autosufficienza. Non conviene chiedere aiuto o favori al *dd*. Ce li farebbe pagare molto cari. Se si hanno problemi professionali o personali, per risolverli è meglio contare sulla collaborazione e sulla solidarietà dei colleghi che, se si è rispettata attentamente la regola n. 2, non dovrebbero farcele mancare.

4 Conoscenza dei propri diritti contrattuali. Conoscere la normativa contrattuale riguardante il nostro rapporto di lavoro ci permette di rivendicare i nostri diritti nei modi giusti.

5 Azione collettiva. Se si rende necessario contrastare esplicitamente il *dd*, è meglio non agire da soli, ma creare un gruppo di opposizione. Poiché il *dd* maltratta o danneggia molte delle persone che lavorano con lui, ciò dovrebbe essere possibile, sempre che si sia rispettata la regola n. 2. Così si darà più forza all'azione e si eviterà di diventare dei bersagli facilmente individuabili.

6 Autocontrollo. Le interazioni comunicative dirette con un *dd* possono stressare severamente un sistema nervoso, per cui è consigliabile ricorrere per quanto possibile alle comunicazioni scritte. Se è indispensabile discutere, è meglio farsi accompagnare da un collega o da un rappresentante sindacale. In ogni caso, occorre mantenere l'autocontrollo anche in presenza di provocazioni o aggressioni verbali, per non cadere nell'errore di ricorrere a strategie di fuga (dandola vinta al *dd*) o di reazione violenta, che ci esporrebbero al rischio di sanzioni disciplinari (v. anche regola n. 8).

7 Valorizzazione degli organi collegiali. Riuscire ad ottenere che negli OO. CC. la discussione e le decisioni non siano inibite o controllate dal *dd* è di fondamentale importanza. Il cuore dell'azione di contrasto è il collegio dei docenti: è decisivo agire in modo consapevole ed organizzato (v. anche regola n. 5) nella discussione e nella votazione ed esigere un rigoroso rispetto delle norme. Occorre pretendere delibere chiare e votazioni puntuali (a scrutinio segreto, nei casi opportuni), nonché la redazione contestuale, l'immediata lettura e approvazione dei verbali. Nei casi estremi, si può chiedere l'uso di un registratore o preannunciare le registrazioni delle sedute per propria tutela in sede civile e penale.

8 Comunicazione assertiva. Per fronteggiare le strategie di comunicazione manipolative o aggressive abitualmente adottate dal *dd* è molto utile ricorrere alla comunicazione cosiddetta *assertiva*.

Gli stili comunicativi individuali sono classificabili in tre grandi categorie: lo *stile passivo* e lo *stile aggressivo*, tipici rispettivamente degli individui *socialmente ansiosi* (remissivi) o *aggressivi* (prepotenti: tra questi ultimi generalmente rientrano i *dd*); e lo *stile assertivo*, che caratterizza gli individui che potremmo definire *democratici*: rispettosi delle esigenze e dei diritti degli altri, ma anche pronti a difendere i propri; disponibili al dialogo e alla negoziazione; capaci di comunicare in modo chiaro, schietto ed emotivamente controllato.

Le principali modalità comunicative che contraddistinguono un messaggio assertivo sono così riassumibili:

- *Affermazioni concise, chiare ed adeguate al contenuto*
- *Uso di affermazioni che iniziano con "io credo", "mi piacerebbe"*
- *Distinzione fra fatti ed opinioni*
- *Suggerimenti non costrittivi o colpevolizzanti*
- *Nessun uso di imperativi del tipo "dovresti fare questo; ...comportarti così"*
- *Domande volte a capire i pensieri e sentimenti dell'altro*
- *Proposte di strategie per risolvere i problemi*
- *Voce ferma, chiara ed espressiva, tono intermedio, eloquio fluente*
- *Sguardo fermo ma non dominante, mascelle rilassate*

Le modalità assertive di comunicazione sono uno strumento insostituibile in situazioni comunicative delicate e potenzialmente conflittuali, come la *formulazione di ordini*,

di Francesco Lovascio

l'esercizio di critiche e la loro accettazione; l'espressione delle proprie opinioni; l'indicazione di eventuali inadempienze dell'interlocutore; il rifiuto di una sua richiesta. Alcuni esempi chiariranno meglio il concetto:

- I I docenti Rsu al dirigente: "Preside, a nostro parere i compensi incentivanti devono essere liquidati entro il 31 di Agosto, perché lo prevede il contratto. Ci rendiamo conto dell'impegno che ciò comporterà per lei e per la segreteria. Possiamo far pervenire tutta la documentazione giustificativa necessaria entro il..., se questo può aiutare l'Amministrazione a rispettare il termine".
- II Il docente al dirigente durante una riunione collegiale: "Preside, ho notato che lei spesso alza eccessivamente il tono della voce mentre discute e questo, a mio parere, indispetta i suoi interlocutori, perché si sentono aggrediti. Io credo che, se lei parlasse con maggior pacatezza, riuscirebbe a farsi ascoltare più facilmente".
- III I docenti Rsu al dirigente: "Preside, avevamo concordato che i documenti informativi ci sarebbe stati consegnati entro ieri mattina, ma non ci è ancora pervenuto nulla. C'è stata qualche difficoltà imprevista? Possiamo fare qualcosa per aiutarla?".
- IV Il docente al dirigente che gli nega (verbalmente) un permesso per motivi familiari: "Comprendo la sua difficoltà nel sostituirmi e mi piacerebbe venire incontro, ma il permesso mi è necessario e, secondo il contratto, è un mio diritto a cui non desidero rinunciare. Se lei ritiene che così non sia, la prego di farmi pervenire il suo diniego per iscritto con le relative motivazioni, perché possa sottoporle al mio sindacato".
- V Il docente al dirigente che ha attaccato pesantemente la sua conduzione della classe: "Lei quindi pensa che io stia conducendo male la mia classe. Per favore, mi indichi in cosa esattamente starei sbagliando, e come invece, secondo lei, dovrei comportarmi, in modo che io possa verificare se ha ragione."

Seconda parte, in un certo senso operativa, dell'analisi di Francesco Lovascio dei Dirigenti dispotici della scuola. La prima parte è stata pubblicata nel numero di maggio 2011.

9 Denuncia sistematica. Strategia che richiede assistenza legale, forte motivazione ad agire, tenacia ed una certa dose di coraggio. Consiste nel denunciare immediatamente in tutte le sedi ogni sopruso, illecito o errore del *dd*. Per attuarla, bisogna esser disposti a sopportare lo stress di continui contenziosi e ad affrontare il rischio di eventuali ritorsioni. È molto più efficace e molto meno rischiosa se intrapresa in gruppo (v. regola n. 5), soprattutto se con il coinvolgimento delle famiglie degli alunni.

10 Documentazione. Spesso gli abusi o gli illeciti del *dd* rimangono impuniti perché le vittime non sono in grado di provarli. A tale scopo, occorre acquisire gli atti relativi secondo le procedure previste dalla L. 241/90 o procurarsi dichiarazioni testimoniali. Si può anche ricorrere a registrazioni (v. regola n. 7). Nei casi di *mobbing*, è necessario che la vittima tenga un accurato diario cronologico di tutti gli episodi e le azioni mobbizzanti di cui è oggetto, completo di date, circostanze precise e testimoni.

III. Esortazione a non abbandonare la scuola ai dirigenti dispotici

I *dd* sono soggetti assai nocivi. Autoritari e accentratrici, essi pretendono di imporre sempre il loro punto di vista e la loro volontà, anche a scapito della logica e del rispetto delle norme; sottopongono il personale a *distress* e umiliazioni; dividono e deresponsabilizzano i docenti; intimidiscono e *mobbizzano* chi critica i loro metodi. Queste pessime abitudini hanno un impatto negativo pesante sul clima organizzativo e sulla qualità del lavoro: fanno crescere conflitti e contenziosi, producono assenteismo e patologie da *stress lavoro-correlato*, demotivano e allontanano i docenti più capaci dall'istituto, disincentivano i genitori dall'iscrivere i loro figlioli. La scuola diventerà presto un luogo in cui è assai difficile e sgradevole lavorare.

Ecco perché, anche se nell'immediato potrebbe sembrare conveniente tollerare la gestione dispotica del *dd* e stipulare con lui (e con la nostra coscienza) un tacito compromesso che ci garantisca almeno un minimo di tranquillità personale, alla lunga questa scelta può rivelarsi poco lungimirante. Opporsi al tiranno non è solo eticamente doveroso: è anche professionalmente consigliabile.

¹ Lo schema, semplificato, è tratto dal testo di P. Mezzini "L'insegnante di qualità", Firenze, Giunti, 2000.