

## IL MOBBING E IL BURNOUT: AVERNE CONSAPEVOLEZZA PER SCEGLIERE DI PREVENIRLI

II LEZIONE ON-LINE DEL CORSO DI PSICOLOGIA  
DEI RAPPORTI INTERPERSONALI SSIS VENETO A.A. 2003

*della Prof. Maria Martello, segnalato da Abba Melchiori su Orizzonte Scuola del 22 marzo 2004*

Vale la pena di soffermarsi su un fenomeno molto antico, seppure solo di recente oggetto di significative ricerche: il mobbing, che analizza le violenze nei posti di lavoro. Il termine letteralmente indica l'assalto di un gruppo ad un individuo. Deriva dal latino "mobile vulgus" che indica il movimento della gentaglia, della plebe e dall'inglese "to mob" ossia aggredire violentemente. Quanto accade, significativamente, è stato definito con un termine mutuato dall'etologia, che sta ad indicare il comportamento aggressivo attuato da alcune specie di uccelli nei confronti dei contendenti intenzionati ad invadere il loro nido. Questi vengono accerchiati, spaventati, feriti, respinti. Nel mondo degli uomini, nell'ambito lavorativo, il collega può venire isolato, sabotato, deriso, sminuito, reso inutile. Di conseguenza il "prescelto", il capro espiatorio, comincia a provare disagio, a mettere in discussione il suo valore, a sentirsi insicuro, ad avere ansia, depressione o aggressività, spesso somatizzate. Può anche "perdere le staffe", cosicché la situazione scappa di mano e non si sa più chi sia la vittima e chi il carnefice.

E' guerra totale. Di norma i rapporti si deteriorano e l'illusione che col tempo ogni cosa si risolverà, visione lassista di chi di fatto si sente inerme, può lasciare il posto all'evidenza del conflitto radicalizzato. Ai momenti di lotta aperta si alternano quelli di ostilità meno apparenti, subdoli e striscianti, ma ugualmente gravi. Si devono i primi studi negli anni '80 a Heinz Leymann, questi così lo definisce: "...quella forma di terrore psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico, posto in essere in forma sistematica - e non occasionale o episodica - da una o più persone, eminentemente nei confronti di un solo individuo il quale, a causa del mobbing, viene a trovarsi in una condizione indifesa e fatto oggetto di una serie di iniziative vessatorie e persecutorie che determinano considerevoli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali. Solo se queste iniziative vengono compiute di proposito, frequentemente e per molto tempo, si possono chiamare mobbing1".

Le condizioni perché si possa affermare di essere in presenza del mobbing sono dunque la presenza di atti aggressivi, la durata e la ripetitività. Concordano in tal senso anche le posizioni espresse da Harald Ege1, dall'Ente per la Salute e la Sicurezza svedese, dall'Assessorato per le Pari Opportunità del Comune di Losanna. Per Leymann si possono distinguere tre forme di comportamento. Un gruppo di azioni verte sulla comunicazione con la persona attaccata. Un altro gruppo di comportamenti punta sulla reputazione della persona attaccata, utilizzando strategie per distruggerla. Infine le azioni del terzo gruppo tendono a manipolare la prestazione della persona per punirla. La prima reazione che nel mobbizzato scatta è quella di autocolpevolizzarsi. La vittima continua a chiedersi in che cosa abbia sbagliato nello svolgimento delle sue mansioni o nei rapporti con i colleghi, tendendo a trovare in se stessa la causa di quanto sta accadendo. Successivamente si ha spersonalizzazione, fase in cui la persona non conosce più se stessa, gli sfugge la propria identità. LE CAUSE DI SEVIZIO 1Ege, Mobbing, Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro, Bologna, 1996

Ne stanno nascendo molte "cause di servizio" e da parecchio tempo ormai la dottrina giurisprudenziale sta studiando i comportamenti pregiudizievoli sia dell'integrità fisica e morale che delle persecuzioni psicologiche dei prestatori di lavoro. Ne è nata una classificazione delle varie forme in cui il mobbing si presenta: 1. Mobbing di tipo verticale: la violenza psicologica viene posta in essere nei confronti della vittima da un superiore. Nella terminologia anglosassone questa forma viene anche definita bossing (quando è l'azienda che agisce nei confronti dei dipendenti scomodi con l'intento di riduzione degli organici) o bullying (quando i comportamenti vessatori sono messi in atto da un solo capo). Il mobbing verticale sembra essere il più diffuso in Italia. 2. Mobbing di tipo orizzontale: l'azione discriminatoria è messa in atto dai colleghi del

soggetto colpito. 3. Mobbing individuale :quando l'oggetto è il singolo lavoratore. 4. Mobbing collettivo: quando colpiti sono gruppi di lavoratori. 5. Mobbing dal basso sia individuale che collettivo:quando viene messa in discussione l'autorità di un superiore.

Le azioni "mobbizzanti" sono tra le più varie, senza pretesa di completezza, ne indico alcune: - impedire al lavoratore di esprimersi - isolarlo, bloccando il flusso di informazioni necessarie al lavoro, estrometterlo dalle decisioni, impedire che altri gli rivolgano la parola, negare la sua presenza, etc.. - attaccare la reputazione del lavoratore con il ricorso ad umiliazioni, ridicolizzazioni, calunnie, attacchi alle sue convinzioni morali, religiose o altro, screditando così lui e la sua famiglia - ridurre la considerazione di sé privandolo degli status symbol, simulando errori professionali, attribuendogli incarichi inferiori o superiori alle sue competenze, criticando continuamente le sue prestazioni, etc.. - compromettere il suo stato di salute anche con l'attribuzione di turni massacranti o mediante il diniego di periodi di ferie o di congedo - cambio di mansioni - violenza o minaccia di violenza. Sembra secondo il Leymann ed Ege che il processo si sviluppi in varie fasi: - Condizione zero. E' questa la tipica condizione di "apparente stasi" in cui il progetto di colpire la vittima è già nella mente del mobber, ma non è stato ancora posto in essere alcun atto materiale che pregiudichi il mobbizzato. - Conflitto mirato (vero e proprio inizio del mobbing). In questa fase le azioni del mobber si dirigono dritte verso un soggetto bersaglio e si configurano in atti materiali lesivi della sfera psico-fisica della vittima. - Primi sintomi psicosomatici. Il mobbizzato può presentare una lunga serie di disturbi, somatizzazioni e vere e proprie malattie che possono protrarsi per un lungo periodo o divenire croniche e irreversibili raggiungendo anche livelli di seria gravità. - Errori ed abusi dell'Amministrazione del Personale - Serio aggravamento della salute psicofisica della vittima - Esclusione dal mondo del lavoro. Spesse volte è lo stesso lavoratore che presenta le proprie dimissioni o richiesta di trasferimento. Naturalmente esistono casi, prevalentemente nelle aziende private, in cui il lavoratore mobbizzato è licenziato a causa di comportamenti incompatibili con le funzioni svolte.

**SINTOMI FISICI E PSICHICI DERIVANTI DAL MOBBING** Le vessazioni da Mobbing sul piano fisico possono procurare : eruzioni cutanee, abbassamento delle difese immunitarie (tosse, raffreddore, influenza), disturbi tiroidei, disturbi cardiaci (tachicardia, senso di oppressione, ipertensione) , problemi delle funzioni gastriche e digestive (bulimie, gastrite, ulcera), disturbi intestinali, della sfera sessuale, astenie. Sul piano psichico i principali sintomi sono :manifestazioni psicosomatiche, come la perdita di concentrazione, di memoria, turbe del sonno, cefalee, sudorazione, agitazione, irrequietezza, sindromi ansiose, depressioni con fissazioni del proprio problema, abuso nei consumi di sigarette, caffè, analgesici, alcolici, stimolanti. Alterazioni della personalità possono manifestarsi fino a giungere al suicidio, o in ogni caso a significative reazioni anomale ed insensate che sconvolgono l'esistenza della vittima. In Svezia un'indagine statistica ha dimostrato che tra il 10 % e il 20% del totale di suicidi in un anno hanno avuto come causa scatenante fenomeni di mobbing.In Italia sembra che per mobbing soffrano 1.5 milioni di lavoratori, mentre sono circa 5 milioni le persone in qualsiasi modo coinvolte con tale fenomeno, o perché spettatori, o perché familiari o amici della vittima. Addirittura si parla di "doppio mobbing" per indicare quell'insieme di effetti che il disagio sul lavoro provoca sulla famiglia. Inizialmente sono limitati alla necessità di portare conforto al lavoratore e, nel tempo finiscono per provocare fratture nella famiglia con conseguenze negative sia per i rapporti complessivi che per la qualità della vita dei singoli.

**IL BURN OUT** A rinfocolare la conflittualità a scuola può essere poi un altro fenomeno detto burn out , per il quale il professore rischia di restare vittima della sua stessa motivazione al lavoro. La scelta di un lavoro che piace, ha sentenziato qualcuno, garantisce la possibilità di giocare per tutta la vita, ma a volte il gioco coinvolge a tal punto da corrodere, da bruciare (ingl. to burn), chi vi si dedica. Ciò, più che mai, può accadere, quando il feedback che viene dall'altro, che con noi nel lavoro si relaziona, riflette il suo malessere, la sua sofferenza, il suo disagio, le sue problematiche cocenti. Paradossalmente, più si fa del lavoro un fatto totalizzante su cui spendere ogni energia, un banco di prova del proprio senso del vivere, del proprio valore, più ci si espone al rischio di bruciarsi. Riferiamo ora di un episodio realmente accaduto, solo in apparenza poco significativo, di un allievo che diventa maestro della sua giovane e zelante insegnante.

Il primo riceve dalla seconda un appassionato rimprovero perché non ha svolto il compito assegnato. C'è nel messaggio, più che un appunto o un incitamento allo studio, una profonda delusione, una carica emotiva che il bambino coglie e immediatamente restituisce all'adulto: "Professoressa, lei se la prende come un'offesa personale. Io non ho fatto i compiti perché non mi andava, non perché lei non sia simpatica". Situazione, questa, dai contorni ancora sani, quando si evidenzino, da un lato, la disponibilità dell'insegnante ad accogliere lo "specchio" che gli viene dall'allievo e, dall'altro, la prontezza e la libertà del ragazzo a fare da specchio. Quel che segue, infatti, dimostra come venga superato un pericoloso invischiamento: la docente riconosce a se stessa che il buon rendimento degli allievi per lei è motivo di conferma e da lì inizia la ricerca della giusta dedizione al lavoro, non asservito alle proprie compensazioni, ma al servizio degli scopi precisi che esso ha.

Capita, invece, che, non avendone consapevolezza, o negandosi 'esplorazione di quanto al fondo può motivare, chi si ritrova in un vuoto affettivo, chi non riesce ad accettare la precarietà dell'esistenza e le attribuisce piuttosto un'angosciante insignificanza (la quale procede di norma da un difetto di amore), chi si sente attanagliato dalla tediosa ripetitività del quotidiano, cerchi compensazioni nel lavoro, che lo sublimi, che faccia dipendere da esso ogni sua felicità. Qui si intendono precisare i comportamenti che a tutto ciò fanno seguito, non rari tra i docenti. E cioè una diminuita socializzazione, un impegno lavorativo decrescente o agito senza partecipazione, un corrosivo scetticismo nei confronti di ogni forma di progettazione, una pronta disponibilità alla critica negativa di ciò che gli altri hanno fatto, fanno e faranno. Il che si fa seme, a sua volta, di ulteriore isolamento e di conflitto e questi, entrambi, di aggiuntivo malessere. Pensiamo, per rimanere nell'ambito scolastico, a quale possa essere il rapporto tra il preside e l'insegnante inadempiente (ma può verificarsi anche la situazione opposta, cioè che sia il preside inadempiente), tra gli allievi o i colleghi e il docente affetto dal burn out.

Da una ricerca condotta dalla A.S.L. Città di Milano coordinata dal dott. Vittorio Lodolo D' Oria è emerso uno spaccato " veramente straordinario " della scuola italiana e dei suoi protagonisti principali, gli insegnanti. Dalla ricerca citata, che ha per titolo " Burnout e patologia psichiatrica negli insegnanti ", si rileva con grandissima apprensione come tale affezione rappresenta un fenomeno di portata internazionale, che ricorre frequentemente negli insegnanti: " ( ... ) la categoria degli insegnanti è soggetta a una frequenza di patologie psichiatriche pari a due volte quella della categoria degli impiegati, due volte e mezzo quello del personale sanitario e tre volte quello degli operatori.". Il gruppo di esperti - che è partito dall'analisi degli accertamenti sanitari per l'incapacità al lavoro svolta dai Collegi medici della Asl di Milano dal 1992 al 2001 per un totale di 3.049 casi clinici - ha messo a confronto quattro macrocategorie di dipendenti della Pubblica amministrazione: 696 insegnanti, 596 impiegati, 418 sanitari e 1.340 operatori. La frequenza di disturbi della psiche nei professori è risultata superiore, indipendentemente da altri fattori, come sesso ed età. La conclusione del team è che, pur non essendo contemplata nel Dsm IV (la classificazione internazionale delle patologie psichiatriche), la sindrome del burnout, se trascurata, può trasformarsi in malattia mentale a tutti gli effetti. E gli insegnanti a rischio sarebbero circa un milione.

Perché sono le "vittime" preferite? Lo studio individua i fattori predisponenti nella peculiarità della professione (rapporto con studenti e genitori, classi numerose, precariato, conflittualità tra colleghi, costante necessità di aggiornamento), nella trasformazione in senso multietnico della società, nel continuo evolversi della percezione dei valori sociali. Ma anche nel progresso tecnologico, nel continuo susseguirsi di riforme, nella maggiore partecipazione degli studenti alle decisioni, nel passaggio dall'individualismo al lavoro d'équipe e, infine, nell'inadeguato ruolo istituzionale riconosciuto agli insegnanti. Tutti elementi che, assicurano gli esperti, li sottopongono a uno stress non indifferente. Le reazioni per fronteggiare il burnout variano: c'è chi affronta di petto la situazione, chi tende a schivarla sprofondando nell'apatia, chi fugge e chi abusa di fumo, alcol, caffè e farmaci. L'indagine suggerisce come rimedio di perseguire quattro obiettivi: diminuire la componente onirico-idealista rispetto al proprio lavoro, riconducendo le aspettative alla realtà; evidenziare gli aspetti positivi della professione; coltivare interessi al di fuori della scuola per distrarsi; lavorare in compagnia con altre persone per condividere lo stress. Naturalmente, prima si interviene, più agevole è il recupero.

Lo studio propone una serie di interventi a ventaglio ed invita, soprattutto, a prendere coscienza del fenomeno. Il burn out è malattia del tempo nostro, a quanto pare, ben recidivante e an-

che contagiosa, talché il disinteresse, l'apatia, il disimpegno, la critica corrosiva, l'attenzione esclusiva alla propria persona possono espandersi a macchia d'olio in un istituto scolastico. E con essi la conflittualità che ad essi si sposa. Quale il modo per uscire da questa e altre forme di attrito? o da forme di impaniamento emotivo? E' interessante chiederselo con fermezza. Restarci significa non comprendere che la conflittualità non è una iattura, ma il presupposto per la crescita e il cambiamento. Ci è richiesta la consapevolezza che la realtà non va subita, ma gestita in una costante ricerca di soluzioni, di modalità di aiuto efficaci. Noi abbiamo verificato come fondamentale l'acquisizione, attraverso workshop, della capacità della gestione della classe sulla base di efficaci comportamenti relazionali e della gestione costruttiva dei conflitti, latenti e non. Un percorso che va dallo sviluppo dell'Intelligenza Emotiva alla capacità di relazionarsi in modo costruttivo attraversando la tecnica e la metodologia della Mediazione per la risoluzione dei conflitti.

**ALT ALLE NON RISPOSTE** Abbiamo già avuto modo di accennare all' "affollamento" di progetti: la scuola, a tutti i livelli, in tutti gli ordini, sembra diventata un "progettificio". Iniziative belle, sulla carta, che finiscono per sfiancare chi le fa e per confondere chi ne fruisce. I ragazzi, ancora più turlupinati, non possono più ribellarsi contro i docenti arretrati, sono infatti oggetti di queste attenzioni, ma si sentono sempre più invisibili, trasparenti. Ho chiesto ad alcuni di loro di rappresentare i primi secondi dell'ingresso in classe del docente, fondamentali per le impressioni che si generano e spesso indicatori o premonitori di quello che poi sarà lo stile successivo. Ho riguardato le registrazioni e ho scoperto che, uno dopo l'altro, in una sorta di mattinata di cinque ore compattata, mi mostravano "prof.", magari gli stessi titolari di progetti che si alternavano in classe e con i gesti, con il tono, con il ritmo della voce, con le parole, con gli argomenti dimostravano, nel migliore dei casi, di mettere al primo posto la loro materia d'insegnamento, o meglio di tentare di servirsi di questa per isolarsi dal rapporto con le persone della classe. In altri di curare le procedure organizzative "senza perdere tempo". Quando non palesemente esprimevano rabbia e intolleranza verso i ragazzi con messaggi di squalifica.

"Ti pare il modo di star seduto così?", "Zitti e basta", "Interroghiamo subito", "Prendete i compiti e aprite il libro a pagina ...". Eppure quanta ricchezza può esserci nel "perdere tempo" se ciò significa per prima cosa creare la piacevolezza dell'incontro. Quanto rara è la situazione in cui il docente esprime il piacere di incontrare l'allievo e questi di accogliere il docente. Il più delle volte si ingaggia una lotta di ruolo al contrario e ognuno recita una parte, il "prof." quella di imporre se stesso e la propria programmazione, l'allievo quella di fare resistenza più o meno passiva. Ognuno combatte con la volontà di fare l'opposto di quello che è chiamato a fare, il docente d'insegnare, l'allievo di imparare. Il professore vorrebbe fuggire dalla responsabilità, dal rapporto con i ragazzi, dal suo lavoro, di contro i ragazzi vorrebbero dire le loro ragioni, "strattonare" l'adulto, perché si accorga di loro e dei loro bisogni profondi, perché non li ignori rifiutando in tal modo la loro stessa personalità, offendendo la dignità di persona-allievo, ma abbia il piacere di dedicarsi a loro, di aprirsi, di essere "maestro". Ognuno si crea un'immagine, uno stile e resta in questo ingabbiato, senza riuscire ad emergere in modo costruttivo.

Sembra infatti che gli unici momenti di verità siano quelli in cui "si perdono le staffe". Si perde il controllo, cadono le maschere, il re resta nudo! Ma sono devastanti. Sono pieni di rabbia, di saturazione, di insoddisfazioni accumulate. Quanto sarebbe bello se invece una modalità meno di facciata, meno difensiva, più aperta, da persona a persona, non da ruolo a ruolo, da maschera a maschera, affiorasse più spesso! Se almeno accadesse qualche volta se ne vedrebbero i vantaggi in modo così chiaro che non si vorrebbe tornare indietro, anzi, una volta agita, affiorerebbe sempre più spesso. Troppo vantaggiosa è infatti sia a livello personale che professionale. Permette lezioni di alta qualità culturale ed una fruizione attenta. Le resistenze e le paure, si sa, fanno diminuire le prestazioni, sia dei docenti che non riescono a dare il meglio del loro sapere, che degli allievi che sono pronti a recepire con tutte le loro fresche energie e potenzialità. Non servono le lezioni private al pomeriggio, tenute peraltro spesso dagli stessi professori di cui parlavamo prima, i corsi di recupero, i debiti, le ripetizioni. Migliora la relazione, migliora la prestazione. Un docente può sfoggiare la sua scienza, il discente la sua crescita culturale. Al successo professionale del docente corrisponde il successo scolastico dell'allievo. Ma tutto ciò non scatta per decisione formale, razionale o perché inserito nel piano dell'offerta formativa. Questo vincolo può portare all'acquisizione di un abito, ad un manierismo, a comportamenti costruiti, a progetti di educazione alla relazione tutti teorici e sconfessati dai messaggi non verbali. Si realizza invece in modo congruente e forte quando prima l'adulto ha il co-

raggio di educare prima di tutto se stesso alla relazione. Con un percorso schietto in cui accetta e decide di andare a guardare i suoi blocchi, le sue difese dall'altro, le sue corazze, le sue paure e i suoi conflitti. Questo è un percorso che richiede impegno e costanza, ma anche una guida forte e consapevole. E' un cammino che va fatto in gruppo.

**SENZA FRONTIERE** Questo tipo di percorso di formazione ha il suo massimo effetto se coinvolge tutti. La diversità di appartenenze professionali, di storie culturali e umane, di ruoli, diventa essa stessa la migliore materia da cui partire per acquisire ed esercitare i concetti di fondo del percorso: la diversità come risorsa, il rispetto dell'altro e di sé, la dignità, la giusta distanza, l'empatia, ecc. Inoltre nella relazione interpersonale lo stile di uno influenza quello dell'altro. Più si è "educati" al ben-essere più si diventa promotori di logiche di ben-essere nelle relazioni con gli altri. Infatti ogni componente del mondo della scuola, per esempio, sia esso ausiliario o docente o dirigente, educa alla relazione e contribuisce alla crescita del bambino prima e del ragazzo poi.

Lo fa sia attraverso momenti "forti" cioè occasioni strutturate e predisposte per sviluppare queste specifiche capacità, ma soprattutto in modo indiretto, ogni volta che è testimone di modelli, efficaci o ostativi, di relazione. Non possono rimanere estranei gli adulti, gli educatori in genere, i genitori, figure cardine per la crescita dei giovani. Una formazione quindi senza restrizione di fruitori, senza frontiere e forse senza limiti di tempo in quanto un percorso sempre in fieri che crea competenze, che rimanda all'applicazione di quanto appreso nella esperienza quotidiana, che consente di imparare da questa avendo appreso gli strumenti per leggerla e per imparare da essa quali ancora i limiti e quali già le abilità in merito. In una logica attiva del vivere, in cui il fare diventa laboratorio di crescita, occasione per individuare le proprie zone di miglioramento.

In un continuum. In una precedente iniziativa di formazione realizzata in un contesto istituzionale ho raccontato la storia dei tagliapietre in cui un saggio s'imbatte. Chiede al primo cosa stesse facendo e questi risponde: "Passo la mia giornata con fatica modellando questo masso"; il secondo interpellato sulla stessa domanda: "Taglio pietre e mi guadagno da vivere"; il terzo: "Taglio pietre e ricavo ciò che mi serve per mantenere dignitosamente la mia famiglia". L'ultimo: "Sto costruendo una cattedrale!". Una bidella presente si è alzata di botto e ha detto: "Stamattina mancava una maestra, i bambini erano soli, io sono entrata mi sono seduta e ho detto che avremmo lavorato insieme. Insieme avremmo imparato delle cose: ho fatto prendere il libro di matematica e li ho guidati a compilare una scheda". Il suo italiano era sgrammaticato tanto quanto la forza che comunicava il suo messaggio! Il gruppo, composto da altri suoi colleghi, personale amministrativo, dirigente e docenti, ha commentato che certamente l'intervenuta conosceva il suo mansionario e sapeva di non essere tenuta a fare ciò che ha raccontato, ma la sua consapevolezza personale e professionale l'ha portata a non nascondersi dietro tali limitazioni ma a pensarsi come parte della "cattedrale".

Al di là delle differenze di ruoli. Solo tale dignità permette di costruire un pool di collaboratori ad un'opera grande e quindi comune: non un insieme di esecutori, subordinati e limitati da un "mansionario". Ma il messaggio che ai bambini è stato inviato da questo modo di procedere ha una portata che va ben oltre il tamponamento di una emergenza, l'assenza del docente. E' un messaggio di coraggio, di creatività e di dignità nell'affrontare gli eventi: dato un problema ci si pone con l'atteggiamento costruttivo di chi sa di poter fare qualcosa per affrontarlo e talvolta risolverlo. Ovviamente alla base c'è un atteggiamento che dà senso all'intervento: la stima di se stessi e la convinzione di poter contribuire alla costruzione della "cattedrale". Con un'attenzione che parte prima da se stessi, da quanto si può fare e dare, più che estroflessa, pronta a dar fondo alle proprie energie individuali attribuendo responsabilità e colpe a chi anche può averle. La stima di se stessi, certamente non porta a non vedere le responsabilità e le inadeguatezze altrui, ma informa diversamente la relazione, lo si fa pure ma riconoscendo all'altro la stessa stima che si ha di se stessi e si rivendica dalle persone con cui ci si relaziona. Presupposti questi per creare dinamiche contagiose, in senso positivo. Alla mia domanda: "Come si è sentita dopo?" ha risposto determinata: "Bene, soddisfatta e gratificata dai bambini che mi hanno chiamata maestra anche se io ho messo in chiaro che ero un'ausiliaria e mi chiamavo Maria!".

Una testimonianza quindi che tale comportamento paga: è utile ai bambini, al docente che ha l'imprevisto, al dirigente che deve tamponare l'emergenza, a se stessi. L'educarsi alla relazione, pertanto, oltre che non sopportare barriere di ruoli non sopporta neanche restrizioni di ambiti. Riguarda la scuola come qualsiasi altro ambiente di lavoro, ogni persona. Non ha neanche molto senso parlare di relazione con l'aggiunta di aggettivi, neanche quello di "educativa" come se gli educatori dovessero recitare una parte, un habitus da rappresentare, come se dovessero imparare la relazione educativa ovvero una sovrastruttura, un dovere essere, o meglio un dover mostrare come si dovrebbe essere. Ma è un essere. Una buona relazione è tale di per sé, va profondamente appresa ed espressa. Pertanto diventa educativa, perché vera, perché efficace. Chi sa realizzarla non può scegliere di viverla solo in un ambito, quello professionale piuttosto che quello sociale o familiare. Trattasi di una competenza che costituisce il proprio modo di essere e che va a servizio, a vantaggio di tutte le proprie espressioni, di tutti i diversi ruoli che ciascuno di volta in volta nella giornata gioca. Forse si tratta di un'educazione alla dignità, ad avere ciò che compete, in quanto persona, in base alla propria natura. A costruirsi ciò che è bene per l'altro.

Ciò gli deve essere riconosciuto: chi non lo riconosce all'altro lo perde in se stesso. Ma molto spesso la dignità è negata, lo è tutte le volte che ci si sottrae al compito di crescita piena in intelligenza, in amore, ecc. E' ordinariamente negata, ancor più che violata, con la svalorizzazione, con l'indifferenza. Ciò che è terribile : è tollerato.

**IL MOBBING E IL BURN OUT : CONCLUSIONI.** Il mobbing e il burn out diventano pertanto il pericolo da scongiurare con la prevenzione che si realizza attraverso un costante e attento lavoro di preparazione quotidiana all'incontro con l'altro, l'allievo, il dirigente, il collega, il genitore, ecc... Tale preparazione deve avere come fondamento la consapevolezza della importanza della cura del sé. Dello sviluppo di tutte le facoltà, da quelle razionali a quelle emotive ed affettive. Della salvaguardia del tempo per la riflessione, il relax, lo svago ed anche per l'incontro con gli altri con cui condividere, in assoluta libertà, la propria dimensione di vita. La risposta è una formazione operativa, con momenti di alfabetizzazione di base e di approfondimento ricorrenti. Funzionali a rielaborare e sciogliere le piccole e grandi frustrazioni quotidiane, anche quelle che sembrano insignificanti e pertanto più insidiose. Volti a fondare le condizioni per il ben-essere. Da ciò dipende l'integrità e la qualità sia della propria persona sia della prestazione professionale. Percorsi di tale genere sono connaturati con la funzione docente e devono essere garantiti all'insegnante che, comunque, considerandoli vitali per sé, non vi rinuncia anzi li ricerca come momenti necessari di vera formazione che produce crescita e cambiamento. Indipendentemente dalle offerte istituzionali.