

1.

MUTAMENTO SOCIALE E CONSEGUENZE SULLA PROFESSIONE INSEGNANTE

*Il cambiamento è il processo col quale
il futuro invade le nostre vite*

ALVIN TOFFLER

*Non sempre cambiare equivale a migliorare,
ma per migliorare bisogna cambiare*

WINSTON CHURCHILL

L'incalzare della complessità, insieme ai fenomeni di ipervelocità, all'interno delle società odierne, impongono prestazioni sempre più performanti e in tempi brevi. Cambiano le caratteristiche del lavoro, mutano i requisiti richiesti e, di conseguenza, i ruoli e i profili lavorativi. Vi è una generale tendenza, da un lato, verso definizioni maggiormente specializzate dei ruoli lavorativi e delle mansioni e, dall'altro, verso profili più flessibili, dove le occupazioni sono viste in prospettiva dinamica e intercambiabile. La competizione tra soggetti, con il rischio di essere facilmente marginalizzati¹ o, in alcuni casi, estromessi dal mercato del lavoro, rinforza negativamente la già intricata situazione.

Dal canto suo, il *processo di individualizzazione*² – inteso come fenomeno strutturale che incide nelle situazioni effettive di vita e nelle biografie che caratterizzano le società contemporanee – rivela una “nuova modalità di *sociazione*: una sorta di *metamorfosi* o di *mutamento categoriale* nel rap-

¹Bauman Z. (2005). *Vite di scarto*, Bari, Laterza.

²Beck U., Beck-Gernsheim E. (2002). *Individualization. Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*, London, Sage.

porto tra individuo e società”³. La natura dell’individualizzazione viene registrata a livello di percezione di un destino subito passivamente, di una perdita di tutele, di un crescente allentamento delle identità di gruppo, di una destrutturazione di stili di vita tradizionali. I problemi di sistema diventano sofferenza psichica individuale con la conseguente difficoltà/necessità di (ri)prendere in mano la propria vita: il *rischio* e l’*incertezza* sono diventati la condizione strutturale dell’attuale società.

Come risultato di questi mutamenti, che hanno caratterizzato il panorama socio-economico dell’ultimo decennio, i processi organizzativi hanno iniziato ad essere contraddistinti da maggiore dinamismo e i lavoratori sono chiamati ad adattarsi ai cambiamenti del loro ambiente lavorativo. In questo scenario sociale, dalle molteplici sfaccettature, l’ambito di azione del docente – da sempre oggetto di dibattito fra esperti del settore – oggi più che mai si caratterizza per una maggiore estensione anche in conseguenza dei repentini cambiamenti dovuti al più ampio processo di *globalizzazione*, *delocalizzazione* e *deistituzionalizzazione* della produzione della conoscenza, fino a giungere a definizioni sempre più articolate del costrutto della professione stessa.

Compiti specifici e doveri inerenti a posizioni fisse⁴ cedono il posto al continuo ricorso a situazioni inedite e non finalizzate, acquisite per lo più acriticamente, anche a causa di una vera e propria colonizzazione dall’estero di metodologie didattiche e pratiche organizzative altrove già in crisi e che, nel nostro paese, vengono sponsorizzate e assunte come decisamente innovative. Le prestazioni professionali richieste dai vari ruoli risultano mutevoli, mal strutturate e da interpretare ed adempiere *ad horas*, sì da influire sulla stessa sostenibilità del lavoro.

Dai docenti ci si aspetta sempre l’adozione di nuove competenze gestionali, relazionali ed etiche. L’agire dell’insegnante comporta, sempre più, l’adozione di soluzioni pragmatiche in relazione alle quotidiane difficoltà cui fare fronte. Queste ultime, a loro volta, non sono altro che indicatori dei cambiamenti sociali ed educativi che si verificano su scala globale⁵.

La condizione del docente è di un lavoratore *ipermoderno* che deve interconnettersi⁶ ogni giorno in diversi contesti anche differenti: dalla fami-

³ Beck U. (2000a). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma, Carocci, p. 185.

⁴ Sarchielli G. (2008). *Psicologia del Lavoro*, Bologna, Il Mulino.

⁵ Lantheaume F., Hérou C. (2008). *La souffrance des enseignants. Une sociologie pragmatique du travail enseignant*, Paris, PUF.

⁶ Ascher F. (2000). *La société hypermoderne*, L’Aube, La Tour d’Aigues.

glia, al lavoro, all'ambiente socio-culturale più ampio e, in ognuno di questi, deve avere grammatiche sociali e strutture normative specifiche. Inoltre, in questo suo essere ipertestuale, assume costantemente diverse modalità relazionali, dovendo muoversi in un contesto valoriale mutevole. In altre parole, deve possedere la capacità di modulare, di variare la sua personalità, i suoi sentimenti, le sue tipologie di relazione e interazione a seconda della persona e del contesto con cui si confronta.

In relazione ai cambiamenti e alle trasformazioni dell'ambiente di lavoro e della società più ampia si afferma la cosiddetta *performance adattiva*, intesa come serie di comportamenti messi in atto (o richiesti) dal lavoratore per far fronte a situazioni mutevoli e incerte, che possono manifestarsi dentro e fuori le organizzazioni. Sia che si consideri l'adattamento come una qualità delle prestazioni (approccio psicologico) sia che rifletta un *set* differente di comportamenti⁷ (approccio economico), le prestazioni di lavoro si riferiscono alle azioni poste in essere e ai risultati dei lavoratori che contribuiscono agli obiettivi dell'organizzazione⁸.

È chiaro che i comportamenti non solo possono apportare un contributo positivo ma, di contro, anche arrecare danni⁹. La *performance* lavorativa include più componenti e, per questo, non può essere più letta come un costrutto monodimensionale. Gli studi sulla *job performance* forniscono, in proposito, un quadro generale e, al contempo, specifico delle dimensioni valutabili e delle aree comportamentali su cui sviluppare il costrutto di prestazione.

La *performance adattiva* riguarda, quindi, le azioni messe in campo per fronteggiare il cambiamento e il trasferimento di apprendimenti da un compito all'altro. Nella *performance* adattiva è possibile individuare, da un lato, una componente cognitiva che concerne l'uso di strategie per fronteggiare il cambiamento: quali la pianificazione, l'accesso a informazioni circa il cambiamento stesso, l'anticipare e risolvere i problemi, e, dall'altro, una componente non-cognitiva che riguarda la regolazione emotiva alle mutate esigenze di lavoro o attività come l'autocontrollo, la fiducia nella propria capacità di far fronte al cambiamento, la disponibilità verso le opportunità

⁷Tucker J.S., Pleban R.J., Gunther K.M. (2010). "The mediating effects of adaptive skill on values-performance relationships", *Human Performance*, 23, pp. 81-99.

⁸Viswesvaran C., Ones D.S. (2000). "Perspectives on models of job performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), pp. 216-226.

⁹Motowidlo S.J. (2003). "Job performance", in Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology*, vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, Wiley, pp. 39-53.

che il mutamento porta con sé e, infine, la volontà di consentire che il cambiamento si verifichi.

La dimensione dell'adattamento si traduce per il docente nell'adeguarsi ai mutamenti del contesto, nell'adattarsi a livello individuale alle nuove regole e procedure, nel rispondere in modo costruttivo ai cambiamenti in atto nel proprio gruppo e a livello organizzativo nell'adeguarsi, in modo efficace, alle trasformazioni che si generano, appunto, a partire da tutte le diverse relazioni interpersonali finalizzate alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

In tal senso, l'adattamento¹⁰ è da intendersi come un fenomeno complesso, che comprende molteplici input, flussi di interazione e stati emergenti, che danno origine a cambiamenti di eventi nei processi e nelle caratteristiche del gruppo, richiedendo al singolo più alti livelli di efficacia in ambienti complessi. Nella prestazione adattiva possono essere incluse anche altre dimensioni, come la gestione delle emergenze e le situazioni di crisi, la risoluzione di problemi in modo creativo e l'adattamento fisico. Al docente è richiesta l'abilità di essere flessibile e di fronteggiare cambiamento e incertezza: ossia di modificare costantemente i *pattern comportamentali*, rispetto ad un contesto che muta velocemente.

Ad influire sulla *performance* – oltre alle molteplici determinanti individuali e situazionali – vi sono diversi fenomeni sociali, alcuni dei quali meritano particolare attenzione, proprio per i possibili effetti negativi che generano (cfr. *Tabella 1*). Si pensi all'eccesso di norme (per quanto riguarda compiti, responsabilità, obiettivi sia organizzativi che sociali), al crescente processo di aziendalizzazione, al potere dei dirigenti ed al carico di lavoro (strumenti a disposizione, ambiente sociale e professionale dove il docente si trova ad interagire).

Se alcuni di questi fenomeni possono essere causa di *insicurezza*¹¹ e di *disagio* per ogni lavoratore, così come del resto si potrebbe dire per il cittadino contemporaneo in generale (in quanto fenomeni di tipica espressione postmoderna), altri influiscono direttamente sul lavoro del docente, ne tipizzano la condizione in Italia, e lo spingono in uno status, contraddistinto, da un lato, da una sempre più limitata tutela, e, dall'altro, da un crescente carico di lavoro, non remunerativamente parametrato al costo della vita – spesso artatamente tirato in ballo per fini sociali e politici – di cui solo una parte è contrattualmente visibile.

¹⁰ Rosen M.A., Bedwell W.L., Salas E., Burke C.S. (2011). “Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement”, *Human Resource Management Review*, 21, pp. 107-122.

¹¹ Bauman Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Milano, Feltrinelli.

Relegato nel basso della stratificazione sociale, il docente italiano non trova conforto neanche nella sua stessa categoria, a causa di meccanismi contorti voluti dalle riforme del comparto scuola, che generano competizione, differenziazione, scissione e non collaborazione. Il focus della prestazione si sposta sulla complessa interrelazione tra docente e l'organizzazione più che sulle specificità dell'alunno, così come l'idea di scuola vorrebbe.

Così, presi singolarmente, questi fenomeni già orientano e condizionano, non poco, la performance dei docenti.

Tabella 1. – **I macro fenomeni coinvolti nella sostenibilità del lavoro del docente**

IPERNOMIA	PROCESSO DI AZIENDALIZZAZIONE	
<i>Eccesso di norme</i>	<i>Mutamento e Burocratizzazione del ruolo</i>	<i>Possibile arbitrio del potere dirigenziale e sue conseguenze</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Norme mutevoli o in conflitto tra loro – che confondono il docente. 2. Difficoltà a individuare i confini del proprio ruolo. 3. Sentimento avvertito dall'individuo che le autorità sono indifferenti ai suoi bisogni. 4. Percezione del mondo sociale come imprevedibile, incontrollabile e disordinato. 5. Percezione di insicurezza rispetto a qualsiasi progetto futuro. 6. Sentimento di un'assenza di valori sociali che si riflette in un'assenza di significato della vita stessa. 7. Impressione che chi ti è più vicino non offra alcun sostegno. 8. Difficoltà a tutelarsi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspettative sul ruolo Vs realtà del ruolo: logica di mandato Vs logica di servizio. 2. Utenza estremamente variegata e numerosa. 3. Spostamento della funzione docente dalla centralità dell'alunno alla centralità dell'organizzazione 4. Trasferimento crescente di compiti e responsabilità sul docente prima delegate all'amministrazione. 5. Crescente responsabilità legate alla funzione. 6. Eccessivo carico di lavoro (non visibile e riconosciuto). 7. Continua perdita di prestigio all'interno del contesto sociale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premi assegnati in maniera arbitraria – Possibili sanzioni. 2. Obiettivi mutevoli e azioni formulate <i>ad horas</i>. 3. Organizzazione ambigua del lavoro¹². 4. Confusione tra i dipendenti con accentuazione di stereotipi. 5. Demotivazione e scollamento rispetto all'istituzione di appartenenza. 6. Appiattimento verso il basso dei comportamenti. 7. Scarsa collaborazione. 8. Adattamenti vari (cfr. tab. 6)

Fonte: nostra elaborazione.

¹²Jackson S.E., Schuler R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 36, pp. 16-78.

2.

LA SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO DOCENTE TRA ANOMIA E IPER-REGOLAMENTAZIONE CONTEMPORANEA

Se insegni, insegna anche a dubitare di ciò che insegni
JOSÉ ORTEGA Y GASSET

Contrariamente a quanto suggerisce l'etimologia del concetto, l'*anomia*¹ non dovrebbe essere definita come mancanza di norme, bensì come una "sovabbondanza", un eccesso di regole e di discorsi (*ipernomia*) riguardo a quello che si deve o non si deve fare. Il risultato è un generale disorientamento a causa di una costante perdita di legittimità delle norme stesse che determinano le reali condizioni e reti di significati intersoggettivi che danno coerenza alla vita nella società. Questa perdita di legittimità, che è fonte di sofferenza individuale e sociale, indica, appunto, che un dato insieme di norme non fornisce più agli attori sociali quella relativa stabilità nelle aspettative verso cui è orientata l'azione².

La realtà che si va configurando è determinata dalla precarietà e dal dissolversi di prescrizioni e tradizioni: una continua messa in discussione del pensiero, delle espressioni e delle pratiche stabilite, aprendo la strada a nuove e maggiori incertezze connesse al continuo mutamento. La riproduzione del sapere e del senso si basa su una realtà esplorativa costruita attraverso l'azione degli attori che la popolano, che non conserva un ordine da-

¹Durkheim É. (1897). *Le suicide. Étude de sociologie*, Paris (trad. it.: *Il suicidio. Studio di sociologia*. Milano, Rizzoli).

²Parsons T. (1954). *Essays in Sociological Theory*, Revised edn., Glencoe, IL, The Free Press, p. 125.

to e un orientamento voluto, ma che si (ri)genera, di volta in volta, – e pericolosamente – dalle iniziative plurali di molti soggetti e di molti gruppi, che si sforzano di conferire senso e validità alle forme e ai processi prodotti.

A livello sociale, tutto questo influisce sul successo o fallimento nel mantenere la coesione generale, con il conseguente generarsi di forme imperfette di solidarietà o, addirittura, della loro dissoluzione. Il punto è che, oggi, questi processi avvengono su scala globale, in maniera sempre più interdipendente, i cui esiti si riflettono non soltanto sui sistemi economici o politici sovranazionali, ma anche sulla vita quotidiana degli individui. Il mondo in cui viviamo sembra essere fuori controllo e inafferrabile dove le relazioni sociali si svuotano dei loro significati che sembravano acquisiti: tutti questi cambiamenti determinano un modo di intendere il sé e il mondo radicalmente diverso rispetto al passato ed il loro intensificarsi produce una società de-razionalizzata, de-differenziata e frammentata³.

All'interno dei sub-sistemi, che compongono una società, l'ipernomia si traduce in un eccesso di burocrazia⁴ che può essere misurato dal numero di leggi, regolamenti e procedure. Il livello di burocrazia è così elevato che le diverse parti dell'amministrazione scolastica non riescono a coordinare correttamente le loro attività: l'intero ambiente scolastico è pervaso da momenti di instabilità e di incertezza che si traducono in una sensazione di insoddisfazione sia per il personale docente che per gli studenti. Il tempo utile che potrebbe essere dedicato a migliorare le modalità di insegnamento è consumato nelle numerose incombenze amministrative.

Alla numerosità si aggiunge la complessità degli adempimenti al punto che il tema della sostenibilità del lavoro diviene sempre più dominante. L'eccesso di burocrazia incide sui comportamenti, sulle relazioni sociali: i processi decisionali aumentano e condizionano notevolmente le scelte future. Così la stessa norma giuridica – da sempre punto di riferimento della condotta dei singoli – finisce per generare incertezza, confusione e distacco emotivo.

L'istituzione scolastica italiana non è affatto estranea a questo fenomeno; il quadro normativo abbonda di riforme: ogni aspetto (didattico, organizzativo, gestionale, finanziario) viene scomposto in *frame*, divenendo og-

³Crook S., Pakulski J., Watwrs M. (1992). *Postmodernization. Change in Advances Societies*, London, Sage.

⁴Jacobsen C.B., Jakobsen M.L. (2018). "Perceived Organizational Red Tape and Organizational Performance in Public Services", *Public Admin Rev.*, 78, pp. 24-36.

getto di continue e ulteriori regolamentazioni. Così, aumentano le procedure, i compiti, i vincoli, gli obblighi, in un eccesso di lungaggini burocratiche che paralizzano il servizio pubblico. Un'inflazione normativa che rallenta l'azione, che rende l'innovazione più difficile e che assorbe l'energia creativa. Nei fatti si assiste, purtroppo, ad un reale passaggio da uno Stato di diritto a uno Stato che *paralizza* il diritto: ne è un esempio l'eccessivo numero di regolamenti approvati ogni anno che rende difficile la relativa applicazione, compromettendo, in tal modo, la stessa certezza del diritto.

Ne consegue che l'eccesso di burocrazia è diventato uno dei temi chiave di ricerca nella Pubblica Amministrazione⁵. Nel grafico seguente, a tal proposito, si riportano i Paesi che hanno più bisogno di riformare la Pubblica Amministrazione (cfr. Grafico 1).

Come anticipato da Weber⁶, il dominio legale-burocratico avrebbe determinato la progressiva trasformazione dell'amministrazione in apparati di uffici, guidati da una razionalità astratta, impersonale e formale. Il processo di burocratizzazione si sarebbe giocoforza basato sulla routinizzazione e sull'automatismo delle procedure, sulla standardizzazione dei protocolli e su una miope quantificazione su base statistica dei processi sociali.

La burocrazia, con le sue regole e procedure amministrative, ha effetti negativi sull'organizzazione⁷, in particolare sulla soddisfazione procedurale⁸, sull'impegno organizzativo, sulla motivazione al servizio pubblico⁹ e, quindi, sulle prestazioni, per la cui lettura risulta rilevante l'indicatore soddisfazione.

Diversi studi hanno rilevato la soddisfazione nel contesto dei sistemi burocratici: a livello individuale, l'insoddisfazione del lavoro può portare a una serie di effetti negativi quali, ad esempio, l'assenteismo ed il ritardo¹⁰.

⁵ Bozeman B., Feeney M.K. (2011). *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.

⁶ Weber Max (1977). *Antologia di scritti sociologici*, Ed. Pierpaolo Giglioli, Bologna, Il Mulino.

⁷ Rainey H.G., Pandey S.K., Bozeman B. (1995). "Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape", *Public Administration Review*, 55, 6, pp. 567-74.

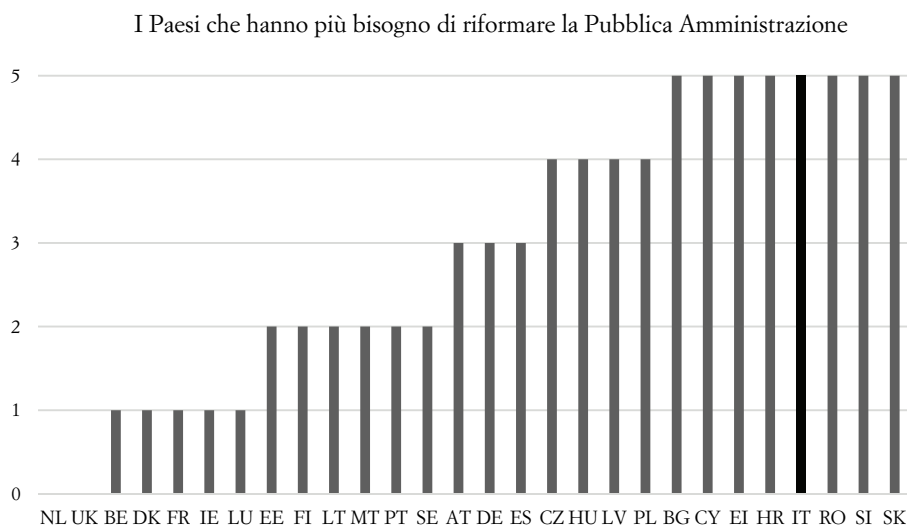
⁸ Tummers L., Weske U., Bouwman R., Grimmeliikhuijsen S. (2015). "The Impact of Red Tape on Citizen Satisfaction: An Experimental Study", *International Public Management Journal*, forthcoming.

⁹ Moynihan D.P., Pandey S.K. (2007). Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, *Administration and Society*, 39(7), pp. 803-832.

¹⁰ Farrell D. (1983). "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfac-

Townsend e Kosloski¹¹ mostrano che, ad elevati livelli burocratici corrisponde una effettiva riduzione di soddisfazione rispetto al lavoro da parte dei singoli all'interno dell'organizzazione fino, addirittura, a prefigurare forme di vera e propria *alienazione*¹². Comprendere, quindi, la relazione tra la burocrazia e la soddisfazione al lavoro diviene condizione indispensabile per un'efficace azione organizzativa.

Grafico 1. – La lista dei Paesi europei con eccesso di burocrazia



Fonte: Parlamento Europeo, Commissione per il controllo dei bilanci 2016.

È evidente che, tanto più i cambiamenti nelle regole sociali e normative sono veloci, tanto più aumenta l'incertezza dei docenti, sempre più incapaci di individuare i confini del proprio ruolo. La mancanza di riferimenti ideali manda allo sbaraglio il docente contemporaneo che, insieme alle sue

tion: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp. 596-607.

¹¹Townsend D., Kosloski K. (2002). “Factors Related to Client Satisfaction with Community-Based Respite Services”, *Home Health Care Services Quarterly*, 21, 3-4, pp. 89-106.

¹²DeHart-Davis L., Pandey S.K. (2005). “Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 1, pp. 133-48.