



Conflitto di classe

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

Classe di scuola secondaria superiore. Penultimo anno. Una professoressa sta per andare in congedo di maternità e presenta ai suoi studenti il docente che la sostituirà, anche come coordinatore di classe. I ragazzi però appaiono poco interessati. Qualcuno è distratto dal telefonino, uno addirittura ascolta musica con le cuffie, altri hanno un'aria annoiata o irriverente rispetto al nuovo arrivato. L'insegnante uscente esprime apertamente le proprie emozioni, è amicale verso gli allievi, si dimostra tollerante rispetto ai loro comportamenti. L'entrante appare invece freddo e distaccato, contrariato fin dal primo momento da atteggiamenti che mostra di non ritenere consoni.

Siamo in Slovenia, a Lubiana. Ma potremmo essere in una scuola di una qualsiasi città europea. Così inizia il film del regista sloveno Rok Bicek, nato del 1985. *Class enemy* (2013), nemico di classe, è la sua opera prima. Il titolo evoca subito il doppio scenario di un conflitto, quello ristretto nei muri di un'aula scolastica e quello allargato ai rapporti tra generazioni, ruoli e posizioni sociali.

Il nuovo professore, Robert Zupan, è di media età, tedesco, e insegna la sua lingua parlandola direttamente agli allievi. Svolgerà un programma imperniato sulla letteratura tedesca e soprattutto sui romanzi di Thomas Mann.

Siamo ormai a metà dell'anno scolastico e Zupan trova gli studenti impreparati, poco motivati allo studio e soprattutto abituati a 'vivere alla giornata'; nell'immediato, la preparazione della festa di Carnevale sembra costituire l'unica preoccupazione condivisa dal gruppo.

Robert Zupan si interessa a Sabina, una ragazza introversa che suona bene il piano. Cerca di stimolarla all'impegno con argomenti un po' bruschi, conformi al suo carattere. Alcune ragazze notano questa attenzione e commentano con malignità. Ma l'improvviso suicidio di Sabina imprime un'accelerazione molto più forte alla vicenda: il professore tedesco si troverà nelle vesti del capro espiatorio, accusato dagli allievi di aver provocato la morte della ragazza, definito e insultato come 'nazista'. Gli studenti insceneranno una sorta di rivolta contro il professore e il sistema scolastico che lo ha espresso; seguiranno polemiche aperte sulla radio della scuola, lumini da cimitero collocati sulle scale, maschere con impresso il volto di Sabina indossate dai ragazzi in classe.

Non è facile realizzare un discorso cinematografico innovativo sulla vita di scuola. È evidente il rischio di ricalcare i tanti film del passato, lontano o recente, e di ricadere negli stereotipi e nei luoghi comuni sugli insegnanti e sui loro rapporti con gli studenti.

Ci è riuscito invece questo regista di

soli 28 anni, che ha lavorato su un episodio conosciuto nella sua esperienza di studente. Ciò è dovuto in parte alla bravura tecnica e a una sceneggiatura essenziale che mantiene viva la tensione per 100 minuti con dialoghi secchi, mai banali o prevedibili; ma altrettanto importante è l'energia sprigionata dal confronto/scontro tra i giovani studenti e il protagonista, impersonato da Igor Samobor, considerato il miglior attore sloveno. Bicek ha selezionato studenti veri nelle scuole di Lubiana e li ha formati per tre mesi in preparazione al film, tenendoli rigorosamente separati da Samobor, che hanno incontrato solo in scena nei panni del 'nemico' da affrontare nell'arena.

Tranne la scena finale, tutto il film si svolge nella scuola, tra le aule, la sala professori, l'ufficio della preside, scale e corridoi; ma il nesso tra il microcosmo scolastico e la più ampia società esterna è ben percepibile, rappresentato da come i diversi ruoli sono agiti. Nella semplicità della trama e del contesto, tutto il sistema degli stakeholder viene chiamato in causa. Bicek è riuscito a mettere in scena, attraverso le vicende narrate e l'interazione tra i vari personaggi, una pluralità di punti di vista, di attese soggettive, di schemi comportamentali che davvero riflettono quanto succede in questo mondo su scala diffusa.

Non c'entra tanto la contrapposizione



Una scena del film *Class enemy* (2013)

tra modelli formativi/educativi, tradizionale contro progressista, autoritario contro partecipativo, imperniato sulle conoscenze piuttosto che sulle competenze. Bicek non vuole fare un discorso tecnico-pedagogico sui modelli formativi, come non vuole prendere parte per un punto di vista, piuttosto che per un modello comportamentale rispetto ad altri. Si limita a mettere in scena un disagio, una forma di conflitto che non è solo tra persone singole ma si collega a un clima di disordine, scontentezza e financo rabbia, che conosce ormai una proiezione sociale molto ampia. In questo modo, forse senza neppure

averne l'intenzione, offre un contributo importante anche per comprendere meglio le caratteristiche della scuola come organizzazione il cui funzionamento è imperniato su molteplici soggettività.

La gamma delle figure di operatori scolastici che compare nel film (v. Box 1) mette di fronte a una prima importante manifestazione di varietà e soggettività.

A dispetto delle limitate dimensioni e del piccolo numero di questi operatori, l'organizzazione della scuola si trova ad affrontare un compito tra i più difficili, quello di gestire un 'prodotto' immateriale che incide direttamente

sulla persona. In questo, l'insegnante si trova inevitabilmente 'solo' di fronte alla classe, o al gruppo degli studenti comunque configurato, anche in assetti variabili. Le scelte di metodo didattico e di stile relazionale restano 'sue' e personali, al di là del ruolo giocato da regole, piani, progetti. Il 'team' dei docenti di una classe può essere più o meno coeso ma alla fine le personalità, le convinzioni, i modelli di riferimento dei singoli insegnanti giocano un ruolo decisivo; differenze come quelle tra Nusa e Robert (per non parlare di Sasa) si ritrovano quasi in ogni scuola e rappresentano un fattore di varietà che occorre gestire, non sopprimere.

Gli operatori scolastici

La preside **Zdenka** difende la reputazione progressista della scuola, con la grinta del manager sicuro del suo metodo; esibisce un mix di realismo e opportunismo con la frase: "Siamo nel ventunesimo secolo: prima loro temevano noi, ora noi temiamo loro".

Nusa (Masa Derganc) è la docente che va in maternità; convinta di "saperli prendere" meglio di tutti, si troverà frustrata proprio nel rapporto con i 'suoi' studenti nell'incauto rientro in classe nel momento di massima tensione.

Robert Zupan è il severo insegnante che proviene da una scuola 'diversa', considera l'essere studente non un diritto ma un privilegio, non dà confidenza ai colleghi, utilizza la tragedia avvenuta come strumento educativo; lui stesso soffre però per l'ambiguità della percezione provocata dal proprio comportamento.

Sasa è l'insegnante di educazione fisica, segue l'onda avversa a Zupan, dopo che questi respinge con toni quasi di scherno i suoi approcci seduttivi.

Sonja è la psicologa della scuola, che non riesce mai a entrare in partita con il suo approccio didascalico, inadeguato alla drammaticità dei vissuti con cui si deve confrontare.

Il **bidello**, anonimo, è l'unico 'lavoratore manuale' che compare in diverse scene, impegnato di malavoglia nel sanare e riparare i danni provocati dagli studenti.



Di fronte a questa centralità della figura individuale dell'insegnante, gli altri operatori scolastici si trovano a svolgere un ruolo complementare e sono sempre a rischio di essere confinati in uno spazio marginale che concede poche soddisfazioni, come accade al bidello del film. Oppure rischiano di 'non entrare in partita', come la psicologa Sonja (che ha una parte ingrata). Emblematica però sotto questo aspetto la dichiarazione di Rok Bicek (sentita a una presentazione al cinema Mexico di Milano), di avere scelto per questo ruolo una vera *social worker* e di averle semplicemente detto di "comportarsi come fa abitualmente".

Anche la figura del preside risente di questa centralità dell'insegnante nella scuola. Ormai in quasi tutti i Paesi si è affermata la valenza manageriale di questo ruolo, che si riflette anche nel linguaggio, per esempio in Italia con il passaggio dalla denominazione di preside a quella di 'dirigente scolastico'. Nel film, Zdenka non sembra mancare di qualità manageriali; è decisa e assertiva nel gestire le tensioni che si manifestano sui vari fronti: governa con sicurezza la riunione dei genitori, ascolta con attenzione e sensibilità il padre e la madre di Sabina; tratta con gli studenti ribelli, bilanciando comprensione e repressione, esprime una leadership forte nell'orientare i diversi operatori; anche nel rapporto con il professore Zupan affronta la situazione senza titubanze e con una chiara idea in



Gli studenti indossano la maschera di Sabina

mente, quella di tutelare la reputazione della propria scuola.

Tuttavia, il suo punto debole emerge con chiarezza e non la tocca tanto come persona, ma proprio nel ruolo professionale. Il preside-manager ha perso contatto con la sfera dell'insegnamento, soprattutto nel suo risvolto educativo; rispondere agli standard, figurare bene nelle graduatorie del rendimento scolastico, ottenere il consenso dei diversi stakeholder; evitare di essere oggetto di 'casi' ripresi dalla stampa sono le cose che contano davvero; e che oscurano ciò che invece sembra stare a cuore a insegnanti come Robert Zipan, la formazione personale degli studenti, al di là di quello che dicono i voti o gli esiti dei test.

Nell'Europa di oggi la scuola si è affidata ai manager, pensando di poter così affrontare meglio i problemi; questo ha funzionato per alcuni aspetti, ma oggi è proprio il management ad avere dei problemi nel proprio terre-

no di elezioni, quello delle imprese. Questa preside è un buon manager; ma di fronte a una grande criticità rivela l'impotenza della cultura manageriale a fronte di un'esplosione della soggettività che caratterizza non solo il mondo dell'educazione ma ormai l'intera società.

La scuola non è una fabbrica, perché lavora sulla persona, o meglio con la persona. E gli studenti non sono né clienti, né prodotti della scuola, ma soggetto attivo del suo quotidiano operare. Qualsiasi classe delle nostre scuole, tuttavia, comprende individui molto diversi tra loro; nel film compare un notevole e molto realistico assortimento di tipi umani (v. Box 2).

Inizialmente si vede un gruppo che si compatta nel fare fronte a un estraneo percepito come 'nemico'; nel prosieguo emerge in pieno l'ambiguità e l'instabilità del comportamento di gruppo, con il fenomeno del *group thinking*, la subalternità dei *follower*, le lotte anche personalistiche per la leader-

Gli studenti

Luka ha perso la madre da poco, sembra sfogare la propria rabbia esistenziale nel conflitto con il professore e con tutto l'ambiente scolastico.

Spela è aggressiva nell'accusare il docente di essere 'nazista', ma si rivela in fondo fragile e subalterna.

Tadej finisce per scontrarsi con Luka nella lotta per imporsi come leader della rivolta.

Primosz è il secchione, isolato nella classe e ossessionato dai voti.

Mojca è amica di Sabina e legata a Luka, si dimostra sensibile e va contro corrente svolgendo il tema proposto da Zupan.

Chang, cinese, è l'unico alunno straniero e resta estraneo alla rivolta, fino a pungere i compagni con la frase "voi sloveni, se non vi suicidate vi uccidete fra di voi".

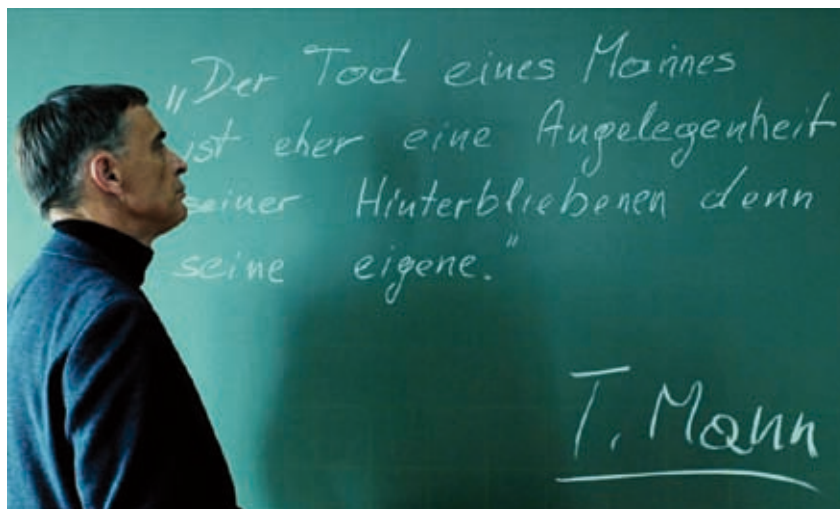
Nik, animatore della radio di scuola, sfida il professore con atteggiamento ribelle e strafottente.

Sabina si suicida per motivi sconosciuti e solo dopo riceve dai compagni l'attenzione che non aveva avuto in vita.



ship, l'emergere di forme di pensiero divergente. Alla fine il gruppo si sfalda per la diversità delle motivazioni personali, per l'immatunità di molti, ma anche per il contributo inaspettato e creativo di qualcuno. Due soli studenti svolgono il tema proposto dal professore sulla frase di Thomas Mann: "La morte di un uomo è meno affar suo di chi gli sopravvive". Se il contributo del primo della classe è scontato e irrilevante, nessuno si aspetta che la silenziosa e riflessiva Mojca "rivolti il tavolo", mettendo in discussione non solo il comportamento dei compagni ma la stessa scelta di Sabina.

Questa sovrabbondanza di soggettività, tanto sul versante degli insegnanti quanto su quello degli allievi, costituisce la grande risorsa della scuola. Proprio nell'incrocio tra le diverse soggettività si gioca il successo o l'insuccesso della scuola. È qui che la cultura e la prassi del management come lo conosciamo oggi non aiuta più di tanto, perché in questo aspetto sta fallendo anche nelle organizzazioni economiche. Analizzare la funzione di produzione della scuola alla maniera degli economisti rappresenta un esercizio sterile che sacrifica la complessità del reale. Una scuola non può essere un'isola. L'apertura a molteplici connessioni con il contesto esterno, territoriale, culturale, produttivo, rappresenta un ambito di impegno fondamentale. Tuttavia, i riferimenti a uno *stakeholder model* genericamente inteso non vanno oltre all'espressione di buone intenzioni nell'ottica del 'politicamente corretto'. L'impressionante scena della riunione con i genitori degli alunni è rivelatrice delle origini esterne all'ambiente scolastico delle



"La morte di un uomo è meno affar suo di chi gli sopravvive", la frase di Thomas Mann ripresa nel film dall'insegnante Robert Župan

difficoltà relazionali interne alla classe o alla scuola; queste ultime riflettono problematiche ancora più gravi presenti nella famiglie e nelle comunità sociali.

La scuola non può trarre alcun vantaggio da una connessione con il sistema degli stakeholder meramente recettiva o passiva, dove la logica espressa da Zdenka con le parole "ora noi temiamo loro" si estende dal rapporto con gli studenti a quello con i genitori e con gli altri soggetti esterni.

La connessione ha un senso se la scuola diventa centro propulsore di sviluppo umano e civile per una comunità, se contribuisce sul terreno di una leadership intellettuale.

In questa logica si può certo rifiutare o superare la visione troppo restrittiva del professore Zupan, per il quale la scuola è "un sistema freddo, meccanico, matematico", che in modo automatico, "senza ira né parzialità", rende i diversi soggetti responsabili di fronte a una realtà in cui "studiare

non significa sapere, volere non significa potere". Sono possibili certamente altre visioni, meno 'fredde' e più partecipative e accoglienti.

Tuttavia, la scuola, l'insegnamento, l'educazione contengono un aspetto, una dinamica, intrinsecamente interattiva, dialettica e quasi conflittuale, che non si può ignorare o disconoscere senza danni, né nei rapporti tra insegnanti e allievi né in quelli tra scuola e società.

Le procedure dei burocrati, l'opportunismo dei manager, il tecnicismo degli operatori sociali, il buonismo amicale degli insegnanti falliscono proprio davanti a questa dinamica, che solo un corpo professionale di docenti adeguatamente formato, intellettualmente autonomo e sostenuto dal contesto istituzionale e organizzativo, è in grado di orientare e governare. Le altre sono strade senza sbocco, che non favoriscono l'accesso alla conoscenza quale opportunità per migliorare come persone.

Nel prossimo numero parleremo di:

- Performance management
- Outplacement
- Formazione
- Responsabilità sociale d'impresa