



Il nostro «cigno nero»: mancano educatori/trici

Il Terzo settore di fronte al turn over di personale educativo

Marco Tuggia

È in arrivo la tempesta perfetta o, per meglio dire, un *cigno nero*⁽¹⁾. Siamo agli inizi di una crisi unica nel mondo di chi opera nel cosiddetto «sociale» e ho l'impressione che per il momento ci stiamo limitando a guardarla con stupore e paura, sperando che qualcuno trovi la soluzione, o a introdurre qualche piccolo ritocco al sistema, con l'auspicio che basti a scongiurare il peggio. Ma il peggio è ormai alle porte.

Mi riferisco al problema che le organizzazioni del Terzo settore stanno nominando come «*manca*

||

* I tre testi di questo Focus nascono dall'*Agorà delle educatrici e degli educatori «La dignità del lavoro educativo»*, promossa dalla rivista a Torino dal 25 al 27 maggio 2023 (NdR).

1/ Taleb N. N., *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano 2014.

educatori», fatto che sta iniziando a ostacolare lo svolgimento dei servizi di cui sono incaricate a nome e per conto di tutta la collettività. Il fenomeno ha un ulteriore elemento di gravità perché, anche quando si riescono a trovare gli educatori, il problema assume una nuova forma, trasformandosi in «*Gli educatori si licenziano continuamente*», creando una cronica perturbazione nelle organizzazioni, con il rischio conseguente di pregiudicare la qualità dei servizi erogati.

Giovani e lavoro: un rapporto complicato

Per provare a capire cosa sta accadendo, è interessante ascoltare i principali motivi che le nuove generazioni di operatori sociali adducono per giustificare sia il rifiuto dei posti di lavoro che vengono loro offerti, sia l'abbandono di quelli dove sono già impiegati.

Perché si rifiuta o si abbandona il lavoro?

I motivi possono essere racchiusi in *quattro tipologie* che – specifico – sono presenti in intensità e quantità diversa a seconda delle persone e delle circostanze.

- Vorrei un lavoro che non mi impedisca di vivere la mia vita in pienezza, di seguire i miei interessi, occuparmi delle mie passioni, curare le mie relazioni: il lavoro, insomma, è una parte della mia vita e non è tutto ciò che definisce chi sono. Almeno oggi è così.
- Vorrei svolgere le mansioni e

Siamo agli inizi di una crisi unica nel mondo del «sociale»: mancano gli educatori e anche quando li si trova si licenziano. Ciò crea una cronica perturbazione nelle organizzazioni e pregiudica la qualità dei servizi.

avere delle responsabilità congrue con il mio titolo di studio e con quello che mi sento in grado di fare. Vorrei un contesto lavorativo dove sia possibile e riconosciuta una carriera.

- Vorrei avere uno stipendio che mi consenta di vivere autonomamente, che non mi impedisca di realizzare il mio progetto di vita e di coltivare i miei interessi e le mie passioni.
- Vorrei fare nuove esperienze, sperimentarmi in altri ambiti: qui mi trovo bene, ma sento che il mio percorso di vita non si esaurisce qui.

Di recente AICCON (Associazione per la promozione della cultura della cooperazione e del non profit) ha pubblicato una ricerca dal titolo *Il lavoro come opera. Aspirazioni e aspettative dei giovani operatori sociali* ⁽²⁾, che indaga il rapporto tra i giovani under 35 e il tema del lavoro. Paolo Venturi e Andrea Baldazzini ⁽³⁾, riassumendo la prospettiva con cui questi giovani guardano al loro lavoro, scrivono che «essi affermano la priorità di un nuovo ideale di benessere lavorativo, dove la componente psicologica acquista rilevanza centrale, sia in termini di soddisfazione ricevuta dallo svolgere le proprie attività, sia in relazione alle condizioni del contesto lavorativo in cui si opera».

Le dimissioni volontarie non riguardano solo le professioni sociali

A questo punto è possibile cadere in un errore di prospettiva, ossia pensare che questa tensione al benessere lavorativo sia circoscritta ai giovani che si affacciano alla professione sociale. È invece interessante far notare che i giovani operatori sociali in realtà condividono questo approccio al lavoro con

i loro coetanei impiegati in altri settori del mercato del lavoro.

Secondo un'indagine del Centro Ricerche AIDP (Associazione italiana per la direzione del personale), su un campione di circa 600 aziende elaborate, le dimissioni volontarie fra i giovani in Italia toccano il 60% delle aziende. La fascia d'età maggiormente coinvolta riguarda i 26-35enni che rappresentano il 70% del campione, seguita dalla fascia 36-45 anni. La ripresa del mercato del lavoro (48%), la ricerca di condizioni economiche più favorevoli in altra azienda (47%) e l'aspirazione a un maggior equilibrio tra vita privata e lavorativa (41%) sono le tre ragioni principali alla base della crescita esponenziale delle dimissioni, seguite subito dopo dalla ricerca di maggiori opportunità di carriera (38%). Da segnalare che il 25% ha indicato la ricerca di un nuovo senso di vita e che il 20% ha imputato a un clima di lavoro negativo interno all'azienda la ragione delle dimissioni ⁽⁴⁾.

«Non precludersi nessuna possibilità»

Possiamo quindi affermare che

II

2/ La ricerca (del 2022) è disponibile sul sito www.aiccon.it.

3/ Venturi P., Baldazzini A., *Che lavorano cercano i giovani nella cooperazione*, in «Animazione Sociale», 357, 2022, p. 31.

4/ Martini G., *I giovani si dimettono in massa perché hanno capito che il lavoro non può essere tutta la loro vita*, in «The Vision», 28 febbraio 2022.

i giovani operatori sociali, come tutti i loro coetanei, sono cresciuti e si sono formati all'interno di un clima culturale in cui la medesima generazione di adulti, che ora li vorrebbe diversi, ha lanciato loro negli ultimi vent'anni all'unisono un messaggio potentissimo e che possiamo sintetizzare con queste parole: «Cercate voi stessi e realizzatevi dando il meglio; soddisfatte i vostri bisogni, siate flessibili, intraprendenti, provate, sperimentate, non precludetevi nessuna possibilità».

Come mai allora ci ostiniamo ad aspettare atteggiamenti e comportamenti diversi da parte dei giovani che vogliono svolgere la loro professione nel settore dei servizi alla persona?

D'altro canto, chiediamoci onestamente: quale genitore non desidera che il proprio figlio o la propria figlia trovi un'occupazione in cui possa realizzarsi senza esserne assorbito in maniera esclusiva, possa essere valorizzato per le sue conoscenze, competenze e capacità, possa essere remunerato il «giusto» per poter vivere dignitosamente?

C'è un motivo per cui chi svolge un lavoro nel sociale dovrebbe: dedicarsi in maniera esclusiva alla causa e mettere in secondo piano interessi e passioni personali? essere pagato poco e in modo discontinuo? essere flessibile negli orari di lavoro e disponibile a fare diverse ore di volontariato? fare una lunghissima gavetta prima di assumere ruoli di responsabilità e, nonostante tutto questo, essere felice e sentirsi fortunato?

Quanta nostalgia dell'operatore sociale del '900

Seguendo questo filo del pensiero, viene da chiedersi come possiamo spiegarci allora la fatica che le organizzazioni del Terzo settore stanno facendo nel comprendere quello che sta avvenendo e nel modificarsi non solo per far fronte a queste trasformazioni radicali, ma per sfruttare queste novità come un'occasione di crescita e cambiamento.

Ovviamente le spiegazioni sono molteplici e riconducibili a più livelli in cui si articola il fenomeno di cui sto parlando. Nella consapevolezza di questa

complessità e quindi evitando di cadere nell'errore insito in qualsiasi interpretazione riduzionista, vorrei proporre una chiave di lettura che mi sembra pertinente.

Tante realtà conservano lo sguardo del '900

L'ipotesi che avanzo è che le organizzazioni che operano nel sociale stiano ancora guardando alle giovani generazioni con lo sguardo culturale del secolo scorso, secondo cui l'operatore che lavora nel mondo del sociale non sceglie solo una professione, ma uno stile di vita e sceglie di farlo all'interno di una specifica organizzazione perché ne sposa in pieno il sistema di valori.

Ma chi era, a grandi linee, l'operatore sociale del '900? Era, nella maggior parte dei casi, un militante e come tale, trovata «casa» (la cooperativa sociale o l'associazione), spesso vi rimaneva per tutta la sua carriera lavorativa e per essa si spendeva ben al di là delle ore di lavoro. Anzi non «contava le ore».

L'operatore del '900 era un operatore fedele all'organizzazione di cui si sentiva legittimamente proprietario e che garantiva, quindi, non solo dedizione al lavoro, ma soprattutto continuità all'attività del servizio in cui concretamente era impegnato.

L'operatore sociale del '900 non era necessariamente formato e specializzato nella professione sociale, ma si costruiva un profilo professionale nell'esperienza concreta, vissuta giorno dopo giorno sul campo, a fianco delle persone

La fatica delle organizzazioni di Terzo settore nel far fronte alla fuga di educatori è legata al fatto che si approcciano alle giovani generazioni con lo sguardo del '900. Ma quel tipo di operatore non esiste più.

in situazione di fragilità, vulnerabilità e disagio. Un'esperienza caratterizzata da una forte passione sociale e politica e da una vicinanza alle persone con cui a volte addirittura si conviveva, ma in ogni caso con cui si condivideva con passione i percorsi di uscita dal disagio verso un riscatto sociale.

L'operatore del '900, infine, non aveva grandi pretese remunerative perché il suo lavoro era spesso una scelta di vita, attraverso la quale dava un senso anche ad alcuni sacrifici, tra cui quello economico.

Ma quel tipo di operatore non esiste più

Ora, credo che le organizzazioni che gestiscono servizi sociali ed educativi del cosiddetto Terzo settore debbano prendere atto che questo operatore non esiste più o per lo meno con questo profilo marcatamente contraddistinto da un forte senso di appartenenza a una specifica realtà e un'adesione a una missione sociale e politica che va ben oltre lo svolgimento del proprio lavoro. Ed è per questo che mi sembrano vani i tentativi di farlo rinascere, mentre è probabilmente giunto il momento di aprire una riflessione più ampia sulle *condizioni di lavoro* all'interno di queste organizzazioni che, mettendosi in ascolto delle istanze provenienti dal mondo giovanile, siano in grado di trasformarsi, rendendo più interessante e motivante la scelta di rimanervi al loro interno il più a lungo possibile.

Questo non significa assolutamente né rinnegare il passato, né pensare che quel patrimonio di valori, esperienze, cultura, frutto di tanto impegno e dedizione personale, debba scomparire per far

spazio a un futuro di cui, in realtà, non conosciamo ancora i contorni. Significa, invece, porsi seriamente due interrogativi:

- è possibile darsi una nuova forma organizzativa che sia attrattiva per questa nuova generazione di operatori in quanto congruente con la loro forma mentis secondo cui «io non sono il mio lavoro»^{(5)?}
- è possibile (e come) realizzare organizzazioni la cui qualità dei servizi socio-educativi erogati non risenta troppo negativamente del turn over degli operatori che, dato il profilo antropologico delle nuove generazioni, continuerà a manifestarsi probabilmente per lungo tempo?

Il turn over è oggi un dato di realtà

Prima di addentrarmi nella proposta di qualche direzione di possibile cambiamento, vorrei soffermarmi sul rischio che si corre nella qualità del lavoro educativo quando non ci si ponga domande di questo tipo. A tal fine faccio riferimento a un episodio avvenuto nel corso della supervisione di un servizio di educativa domiciliare e territoriale rivolto a famiglie in situazione di vulnerabilità.

Prenderne atto per non farsi sorprendere

In quell'occasione il responsabile dell'équipe ha sfogato il suo



⁵/Venturi P., Baldazzini A., *art. cit.*, p. 30.

sconforto causato da un'educatrice che si stava occupando da tempo di una famiglia, con la quale aveva costruito una relazione molto positiva e il cui progetto stava funzionando molto bene, e che «improvvisamente» aveva deciso di lasciare la cooperativa per aprire un'azienda agricola con il suo compagno. Ho chiesto a questo responsabile di aiutarci a capire meglio quale fosse la sua principale preoccupazione e lui ha risposto che l'educatrice non aveva praticamente lasciato traccia del lavoro fatto sino ad ora perché «*quell'educatrice, come tutti noi siamo abituati a fare, il progetto ce l'aveva in testa!*»

Ora immaginiamo il tempo e la fatica che dovrà sobbarcarsi questo responsabile per recuperare le informazioni, passare il «caso» a un nuovo educatore, il quale o la quale dovrà ripartire praticamente da zero nel percorso con questa famiglia. Aggiungiamo a ciò i costi economici dell'intera operazione, una probabile stasi progettuale e dell'intervento, un prevedibile calo della qualità del servizio, un incerto successo dell'operazione. Ma, soprattutto, chi ne pagherà le maggiori conseguenze se non la famiglia per cui il servizio è stato attivato?

Questo semplice esempio ci aiuta a capire quanto sia importante prendere atto che il turn over delle professioni educative e sociali è un dato di realtà e che rimuoverlo non è la strategia più efficace.

Si fa politica anche curando l'organizzazione del lavoro

Possiamo dire di più: è assai frequente ascoltare o leggere dichiarazioni da parte di alcuni «storici» operatori sociali che ribadiscono con insistenza la necessità di recuperare la dimensione politica del lavoro nel sociale. Affermazioni che contengono in sé, in maniera più o meno velata, un'accusa verso i giovani che si suppone non abbiano questa sensibilità e questa tensione sociale.

Negli anni mi sono più volte chiesto che cosa i sostenitori di questa tesi intendano per *dimensione politica del lavoro sociale* e mi sembra di aver intuito che essa sia fatta coincidere con la necessità che chi opera nel sociale debba occuparsi della difesa dei diritti delle persone che vivono situazioni di fragilità. Nutro una personale e convinta condivisione dell'importanza di questa accezione della valenza politica del lavoro sociale, ma credo al contempo che non debba farci dimenticare che *si fa politica anche nel modo con cui si lavora.*

Sostengo l'idea che il primo atto veramente politico di un operatore sociale sia quello di garantire, con il suo lavoro, il diritto delle persone di poter beneficiare di un servizio di alta qualità, ossia appropriato ai loro bisogni, valorizzante i loro desideri e aspirazioni, rispettoso dei diritti fondamentali di ogni persona, capace di aprire possibilità reali di futuro.

L'erogazione di un servizio di alta qualità dipende da diversi fattori, molti dei quali sono esterni, e quindi indipendenti dalle organizzazioni del Terzo settore⁽⁶⁾. Tanti altri però sono ad esse interni, ossia dipendenti dalle scelte che tali organizzazioni fanno. È per questo motivo che diventa necessario provare a

II

6 / Tanto per citarne alcuni, il disallineamento tra il percorso formativo universitario e le competenze richieste sul campo; l'ingiusto e inqualificabile livello di retribuzione riconosciuto agli educatori che conferma l'immaginario di un lavoro a bassa professionalità; la insensata e pervicace insistenza delle pubbliche amministrazioni di indire gare d'appalto al massimo ribasso anche nei servizi socio-educativi (cfr. ad esempio il contributo di Marelli L., *Chi si cura di chi*, in «Animazione Sociale», 357, 2022).

Se per attrarre personale occorre rendere attrattivo il lavoro educativo, non è che la modalità con cui questo viene rappresentato contribuisca a renderne debole lo status?

immaginare e realizzare organizzazioni che si muovano sia nella direzione di *attrarre* i giovani educatori e *mantenerli* il più a lungo possibile al loro interno, sia in quella di dotarsi di nuove modalità di lavoro che non risentano in modo così penalizzante, soprattutto per le persone che usufruiscono dei servizi, del possibile e inevitabile turn over del personale.

Per attrarre, rendere l'identità professionale meno evanescente

C'è un ulteriore aspetto su cui vorrei soffermarmi, cominciando a entrare nella *pars construens*. Riguarda non solo le organizzazioni, ma gli stessi educatori/educatrici professionali. La domanda che pongo infatti è: se per attrarre (e trattenere) personale educativo occorre rendere attrattivo il lavoro educativo professionale, non è che la modalità con cui questo viene rappresentato – sia dai diretti interessati sia dagli «esperti» del settore – contribuisca a renderne debole lo status?

Fare l'educatore non è chiudersi nella bolla della «relazione significativa»

Iniziamo dai primi. Alla domanda «*Che cosa caratterizza il lavoro educativo?*», la risposta più diffusa da parte degli educatori è «*Costruire relazioni significative con le persone di cui ci occupiamo nei nostri servizi*». Che cosa si intenda per relazioni e che cosa determini la loro significatività non è quasi mai declinato e così il lavoro educativo si dissolve in una generica e incommunicabile attività relazionale che rende l'identità professionale educativa evanescente e difficilmente comprensibile dalla «gente».

È stata proprio l'esperienza vissuta dagli educatori durante la pandemia causata dal Covid-19 che ha smascherato due grandi criticità insite in questa rappresentazione.

La prima: a causa dell'impossibilità di esprimere il proprio lavoro «faccia a faccia» con le persone, molti educatori si sono trovati in una situazione di paralisi, non sapendo come esercitare la propria professione o profondamente frustrati dal dover stare all'interno di una relazione con i propri utenti mediata dagli schermi.

Accanto a questo, la pandemia ha reso ancora più evidente la criticità insita nella distinzione frequentemente usata nel lavoro socio-educativo tra lavoro «diretto», coincidente con la relazione faccia a faccia, considerato il «vero» lavoro, e quello «indiretto», considerato secondario e molto spesso un obbligo mal sopportato perché sottraente del tempo prezioso al primo: parliamo del lavoro di progettazione, documentazione, costruzione e cura della rete sociale nelle sue diverse articolazioni.

Serve tanta tecnica, oltre alla relazione

Questa rappresentazione del lavoro educativo offerta dagli stessi educatori ha trovato in questi anni un potente rinforzo nella rappresentazione prodotta da alcuni «esperti» del settore, i quali si ostinano a mettere in contrapposizione la dimensione relazionale e «umana» del lavoro socio-edu-

cativo con la dimensione tecnica. Essi, parlando insistentemente di un lavoro che rischia di svuotarsi di significato qualora si lasciasse disumanizzare dalle sirene della tecnica, sembrano però sovrapporre il concetto di «tecnica» con quello di «tecnicismo».

Alla voce «Tecnica», si legge nel Dizionario Etimologico della Lingua Italiana ⁽⁷⁾:

“ Serie di norme che regolano il concreto svolgimento di un’attività manuale o intellettuale», qualsiasi forma di attività umana volta, sfruttando le conoscenze della scienza, alla creazione di nuovi prodotti e strumenti che migliorino le condizioni di vita dell’uomo. ”

Nello stesso dizionario, alla parola «Tecnicismo» si trova associato questo significato:

“ Aderenza rigida ed esclusiva alle norme che regolano la realizzazione di qualsiasi attività pratica o intellettuale. ”

Ponendo a confronto questi due significati etimologici, credo risulti evidente che il mondo che opera nel sociale debba rifuggire da una «aderenza rigida ed esclusiva» a un modo di procedere precodificato, standardizzato e proceduralizzato. Al contempo, però, necessita di regolare in maniera più consapevole la propria attività avvalendosi delle conoscenze scientifiche che possono fornire quadri teorico-metodologici su cui basare metodi, strumenti, tecniche e organizzazioni del lavoro. Tutti

elementi necessari per rispondere in maniera sempre più appropriata al miglioramento delle «condizioni della vita dell’uomo». E questo vale in maniera ancora più ferrea e a maggior «diritto» per quelle persone che si trovano in situazione di vulnerabilità e sofferenza.

Un’organizzazione priva di questi elementi «tecnici» non solo rischia di essere poco attrattiva per chi vuole «fare un buon lavoro» prendendosi cura delle persone, ma sarà più «fragile» ⁽⁸⁾ perché poco attrezzata ad affrontare gli eventi critici ⁽⁹⁾, come può essere ad esempio la dimissione improvvisa di un operatore.

Come già affermato altrove ⁽¹⁰⁾, chi possiede un metodo di lavoro, con tutto il suo bagaglio tecnico, e quindi sa cosa sta facendo e perché, è in grado di «trasgredirlo» per seguire gli eventi e il ritmo vitale della persona con cui si sta relazionando. Al contrario, in assenza di un metodo, questa stessa persona dipenderà dalla soggettività dell’educatore, dalle fluttuazioni del suo stato d’animo, dalle sue categorie e dai suoi costrutti, dai suoi valori e vissuti, dalle sue conoscenze e competenze, dalla sua presenza o assenza.

Investire sull’appropriarsi di una buona «tecnica» di lavoro nel sociale è quindi una scelta decisamente politica perché riconosce il diritto delle persone di essere aiutate, supportate, accompagnate da professionisti competenti.

Alcune piste per convivere con il cigno nero

Ora, il mondo del lavoro nel sociale sta attraversando diversi livelli di problematicità. Il presente

II

7 / Cortellazzo M., Cortellazzo M. A., *DELI – Dizionario Etimologico della Lingua Italiana*, Zanichelli, Bologna 2008, p. 1670.

8 / Taleb N. N., *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano 2013.

9 / Weick K. E., Sutcliffe K. M., *Governare l’inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Raffaello Cortina, Milano 2010.

10 / Tuggia M., *L’educatore geografo dell’umano. Accompagnare famiglie con bambini in situazione di vulnerabilità*, la meridiana, Molfetta (Ba) 2020.

contributo, lo sottolineo con forza per evitare equivoci, non ha nessuna velleità di offrire indicazioni esauritive, ma vuole offrire qualche spunto relativamente alle questioni (fattori interni) che sono nelle mani di chi governa le organizzazioni del Terzo settore e su cui quindi essi possono agire direttamente.

Rispetto alle questioni poste sul tavolo ed essendo questo un fenomeno assai recente, non vi sono grandi esperienze e modelli a cui ispirarsi. È necessario quindi un bel bagno di umiltà e cogliere l'opportunità di rivolgersi anche all'esperienza di altri mondi del lavoro, magari proprio a quelli da cui ci sentiamo più lontani, per cercare qualche utile indicazione.

In questa parte finale dello scritto, propongo allora alcune piste, ad alta valenza operativa, che possono aiutare a convivere con il «cigno nero» per tutto il tempo che sarà con noi.

Selezione del personale educativo: alziamo l'asticella

Sembra paradossale parlare di selezione del personale quando c'è ben poco da selezionare vista la carenza di professionisti dell'educazione. Ma è necessario guardare oltre l'oggi e occuparci maggiormente dello sguardo con cui le organizzazioni del Terzo settore che gestiscono servizi socio-educativi possono cercare i nuovi educatori.

Pensiamo a uno sguardo che accetta il rischio di «alzare l'asticella» delle aspettative, ma che in questo modo lancia un messaggio chiaro sull'identità e professionalità dell'organizzazione stessa. Della serie «Vuoi lavorare con noi? Sappi che qui il gioco è duro». Sa un po' da film americano, ma il concetto è chiaro.

Un esercizio | Facciamo un esercizio. Immaginate di essere il responsabile del personale o, in ogni caso, di avere l'incarico di occuparvi dei colloqui di selezione dei nuovi aspiranti educatori.

Oggi avete in programma due colloqui: il primo è un giovane, Carlo, senza titolo di studio, ma che ha fatto il capo scout per molti anni. Vi racconta che proprio grazie a questa esperienza ha maturato l'idea di diventare educatore; il secondo riguarda una gio-

Può sembrare paradossale parlare oggi di selezione del personale. Ma occorre occuparci dello sguardo con cui gli enti del Terzo settore possono cercare i nuovi educatori.

vane appena laureata, Sonia, senza nessuna esperienza particolare da segnalare.

Se doveste scegliere tra i due, chi assumereste? Se la vostra risposta è il capo scout significa che state ancora cercando l'educatore del '900. La conclusione del colloquio con lui potrebbe invece seguire questa traccia:

“ Sono contento di quello che hai maturato. Hai ora bisogno di collocare l'esperienza che hai fatto entro un quadro di significati. Il mio consiglio è questo: innanzitutto, iscriviti a un corso di laurea in scienze dell'educazione. Nel frattempo, se ti interessa, costruiamo un progetto insieme che ti permetta di fare un'esperienza di volontariato presso il nostro servizio che poi potremmo trasformare in tirocinio universitario, qualora fosse in linea col tuo percorso di studi. ”

Veniamo ora a Sonia, la nostra neolaureata. Il colloquio con lei potrebbe proseguire ponendole alcune domande:

“ • Riguardo alla tua tesi, perché hai scelto quell'argomento e a quali conclusioni sei pervenuta? ”



- Quali autori hai scelto come riferimento?
- Dal giorno della laurea ad oggi, quali letture hai fatto e stai facendo, direttamente o indirettamente inerenti alla tua professione?
- Di cosa ti stai interessando e su cosa intendi proseguire la tua formazione?
- Hai un progetto professionale e quali sono le tue aspirazioni professionali? E come pensi di conciliarle col tuo progetto di vita? ”

Non so se e come Sonia riuscirà a superare questo colloquio e se avrà dimostrato di essere disponibile a proseguire in un percorso di apprendimento. Sicuramente, consapevoli della complessità con cui si sta manifestando oggi il disagio sociale di cui un educatore dovrà occuparsi, l'organizzazione che fa selezione del personale riorienta le proprie aspettative alla ricerca di persone che aspirano a prendersi cura della propria professione, che ambiscono ad accrescere le proprie competenze, che hanno chiarito o stanno cercando di mettere a fuoco la possibilità di collocare questo tipo di lavoro entro il proprio progetto di vita.

Accompagnamento dei nuovi educatori: diamo cose da studiare

All'interno del mondo delle organizzazioni che operano nel sociale vi sono diverse modalità con cui si articola il percorso di accompagnamento dei nuovi assunti all'interno dei servizi e che potremmo distribuire su un asse i cui due estremi sono: «*Arrangiati*» - «*Ti proteggerò*».

In ogni caso la prassi prevalente si caratterizza per essere molto «relazionale»: fare le cose insieme, con l'aggiunta di qualche colloquio sullo stile «*Come sta andando?*».

Proviamo anche qui a modificare un po' la prospettiva, scegliendo di privilegiare un duplice obiettivo: da un lato che l'educatore sia messo nelle condizioni di operare il più presto possibile e dall'altro che lo faccia secondo le linee teorico-metodologiche scelte dall'organizzazione. Questo comporta che il tutor, oltre a essere una figura di riferimento con cui confrontarsi, deve poter consegnare «nelle mani» della nostra Sonia (quindi non solo a parole) alcuni

materiali che l'educatrice dovrà letteralmente «studiarsi», tra cui:

- la descrizione della cornice teorico-metodologica soggiacente all'agire educativo del servizio;
- alcuni testi (libri, articoli, ecc.) su cui approfondire la conoscenza dei riferimenti teorici dell'organizzazione;
- un manuale operativo, derivante dalle e congruente con le premesse teoriche e le conoscenze scientifiche, che descriva le fasi di lavoro, gli strumenti, i ruoli e ciò che è stato tradotto in procedure;
- la documentazione relativa alla/e situazione/i di cui eventualmente l'educatore dovrà occuparsi.

Ecco allora che il confronto tra il tutor e Sonia, neo assunta, si arricchirà delle mille sfaccettature provocate dall'incontro-scontro tra teoria e realtà. Inoltre, agendo in questo modo, ci assicureremo di non dover ricominciare tutto da capo ogni volta che inizieremo un percorso con un nuovo educatore e non sovraccaricheremo le figure deputate al tutoraggio del compito di dover trasferire tutto il sapere elaborato dalla propria organizzazione.

Ma c'è un motivo più profondo che sta alla base di questo investimento nella creazione di un materiale facilmente reperibile, consultabile e trasmissibile ai nuovi educatori: diminuendo l'aleatorietà dell'intervento e l'improvvisazione del/la neofita privo/a di punti di riferimento, aumenteremo la possibilità che in breve tempo egli/ella sia in grado di garantire

alle persone il loro diritto di avere un servizio che sia congruente con i loro bisogni e i loro progetti.

Sorge a questo punto una domanda: ma le organizzazioni del Terzo settore hanno questi «saperi codificati» da consegnare a Sonia?

Metodo di lavoro: sappiamo perché agiamo così?

Un aspetto che caratterizza l'attività dei *servizi sanitari* è l'alta proceduralizzazione degli interventi: gli operatori sanitari agiscono secondo metodiche precise, conosciute da tutti i lavoratori, suffragate dalla letteratura e dalle sperimentazioni scientifiche, che poco concedono all'interpretazione o all'umore del singolo e che sono costantemente monitorate e verificate per contenere i margini di errore che possono produrre gravi danni sui pazienti. Si parla infatti di evitare gli «effetti iatrogeni», ossia patologie, effetti collaterali o complicanze dovute a farmaci o a trattamenti medici in generale, risultati errati o generati dagli stessi contesti di cura.

Chi opera nel settore sociale spesso critica il modello di funzionamento dei servizi sanitari sostenendo che l'*eccesso di standardizzazione* corre il rischio di porre in secondo piano la relazione con il paziente, la sua centralità, l'ascolto dei suoi bisogni e del suo punto di vista. Esistono infatti svariati esempi di derive di questo modello costruito sulle esigenze dell'organizzazione stessa e dei suoi dipendenti, relegando sullo sfondo i bisogni dei pazienti.

Se è vero che questi pericoli sono costantemente in agguato e molte persone ne hanno vissuto in prima persona le conseguenze, è altrettanto vero che i *servizi socio-educativi*, all'opposto, pagano a caro prezzo *la debolezza, se non l'assenza, di un metodo di lavoro* esplicito e condiviso, sostenuto da una precisa cornice teorica di riferimento e, operativamente, da strumenti e procedure consolidate, validate e quindi facilmente trasmissibili. Quando l'unico punto di riferimento teorico e metodologico diventa la «relazione», tanto da assurgere a mito e, come tale, indiscutibile pur nella sua mancanza di definizione, si espongono le persone a cui sono rivolti i servizi alle aleatorie capacità

Tra le organizzazioni vi sono diverse modalità con cui si articola il percorso di accompagnamento dei nuovi assunti dentro i servizi. I due estremi sono: «Arrangiati» – «Ti proteggerò».

relazionali di ciascun operatore.

È brutto da dire, ma insistere sulla centralità della relazione come concetto astratto, esclusivo e identitario, significa riconoscere che il successo di un intervento dipende ora dall'umore giornaliero dell'operatore, ora dalla sua maturità affettiva, emotiva e cognitiva, ora dalla sua passione, ora dalla sua presenza o assenza. Sembra quasi che le professioni educative siano così arroganti, o forse ingenui, da pensare che qualsiasi scelta fatta dall'educatore in nome e per conto delle persone sia corretta se vissuta nello spazio caldo ⁽¹⁾ della relazione significativa: questo, dobbiamo dirlo, consente di sfuggire all'analisi critica degli esiti del lavoro educativo e di pensarsi immuni da possibili effetti iatrogeni causati da scelte educative sbagliate.

I servizi del Terzo settore

II

11 / Cateni L., *Perché costruiamo servizi che sono riserve indiane? Provocazioni di un educatore che opera tra comunità educative e territorio*, in «Animazione Sociale», 361, 2023, p. 50.

hanno, quindi, grandi margini di miglioramento in questa direzione perché il sapere teorico e metodologico nel campo delle scienze umane è ormai ricchissimo, ma oggi è richiesto che si attivi un dialogo serrato e, soprattutto, reciproco tra il mondo accademico e chi opera nei servizi. Questo dialogo, benché se ne parli da anni, rimane una criticità irrisolta se non per qualche sporadica eccellenza.

Chi opera nel mondo del sociale ha bisogno dei saperi scientifici per poter costruire un esplicito, documentato e validato metodo di lavoro che favorisca un agire più consapevole e al contempo faciliti la trasmissione della cultura situata di un servizio educativo nei confronti dei nuovi educatori. D'altro canto il mondo accademico non può continuare a pensare di essere in grado di produrre un sapere che non sia alimentato e messo costantemente in crisi dalle prove offerte dalla realtà.

Valutazione del lavoro: potenziamo le pratiche documentative

Per imparare e migliorarsi bisogna fermarsi e riflettere su ciò che si è fatto, su come è stato fatto e sul perché si è scelto di procedere in quel modo. È necessario prendere le distanze da un fare irriflesso per poter analizzare e valutare il nostro agire. Tra le pratiche che aiutano a realizzare questo distanziamento riflessivo vi è il tempo dedicato alla documentazione del proprio lavoro.

Prendersi del tempo per tenere traccia di ciò che abbiamo conosciuto, dei diversi punti di vista delle persone, dei progetti che facciamo, degli scarti tra ciò che abbiamo immaginato di fare e ciò che realmente è stato possibile fare, dovrebbe essere considerato da tutti, in primis dalle organizzazioni del Terzo settore, parte essenziale e indiscutibile dell'orario di lavoro dell'educatore. Un tempo da difendere dalle mille emergenze offerte dalla quotidianità e dalla insipienza delle amministrazioni pubbliche che si ostinano a emettere bandi di gare o a stipulare convenzioni dove il tempo della documentazione (così come quello della formazione o della supervisione del personale) non è nemmeno contemplato.

Possiamo quindi affermare che è importante documentare il proprio lavoro prima di tutto perché abbiamo bisogno di apprendere dall'esperienza e di mantenere viva la relazione tra saperi teorici e sapere situati.

Vi è un secondo importante motivo che ci stimola a potenziare le pratiche documentative: non si documenta solo per sé, ma per migliorare la comunicazione tra i professionisti, elemento essenziale per realizzare il tanto auspicato «lavoro di rete e in rete». Documentare quindi ci consente di rendere più efficiente lo scambio d'informazioni e la tracciabilità dell'intero processo di lavoro, favorendo il consolidamento di un metodo di lavoro condiviso tra tutte le persone coinvolte, professioniste e non. Al contempo, una più organizzata interconnessione tra i soggetti coinvolti può facilitare una risposta più pertinente e tempestiva alle variazioni di contesto. Infine, lo scambio continuo e aggiornato delle informazioni tra gli attori coinvolti nel processo può rendere più efficace il lavoro complessivo, dando un senso di maggior coesione, minimizzando la possibile perdita di informazioni importanti, facilitando la tracciatura degli interventi e l'osservazione partecipata.

Ma vi è un motivo ancora più profondo, data la sua valenza etica e i suoi risvolti deontologici. Ci sono delle pratiche nel lavoro sociale ed educativo che rischiano di essere «disabilitanti»

per le persone ⁽¹²⁾. Una di questa è l'esclusione dei destinatari dei servizi dalla partecipazione attiva all'analisi della loro situazione, dalla costruzione del loro progetto di vita e dalla valutazione di ciò che si sta facendo con loro ⁽¹³⁾. A questo riguardo si invocano varie giustificazioni, tra cui l'attribuire alle persone delle caratteristiche che le rendono inabili a partecipare a tali processi, come ad esempio l'incapacità cognitiva, la scarsa consapevolezza della propria situazione, l'ambivalenza o la resistenza verso coloro che le stanno aiutando. Tutti motivi che spingono gli operatori sociali non solo a sostituirsi alle persone nei processi decisionali, ma anche a non condividere in maniera trasparente le informazioni di cui essi sono in possesso. E così le persone che afferiscono ai nostri servizi rimangono dei «destinatari», dei «casi», al massimo dei «clienti». Ma i veri protagonisti rimangono gli operatori sociali.

Documentare per narrare ciò che si vede e ciò che si pensa, documentare per negoziare significati e per condividere scelte progettuali, documentare quindi per generare processi di partecipazione, non può essere una pratica residuale, fatta solo in certe circostanze e in certe condizioni poste a priori e discrezionalmente dagli operatori. Deve essere prima di tutto una scelta metodologicamente fondata e tradotta in fasi di lavoro, in strumenti e tecniche che rendano possibile la partecipazio-

L'operatore del '900 non busserà più alla porta delle organizzazioni del Terzo settore perché chi lo farà sarà l'educatore del futuro. Ma fortunatamente l'operatore del '900 non è scomparso perché è colui che apre le porte ai nuovi arrivati.

ne delle persone. Documentare per comunicare con le persone accompagnate nei servizi deve diventare una pratica essenziale per abilitare o ri-abilitare le persone ad assumersi con noi la responsabilità delle scelte necessarie per immaginare un futuro diverso da quello che le ha condotte a entrare nel circuito dei servizi.

L'operatore del '900 e l'educatore del futuro

Per concludere, «è bene non affrontare i problemi con le stesse idee con cui li abbiamo creati» ⁽¹⁴⁾ e quindi è necessario prima di tutto avere consapevolezza delle proprie idee e poi saperle sottoporre al vaglio critico della ragione e dei dati offerti dalla realtà. È per questo che nei servizi socio-educativi abbiamo bisogno di professionisti, con l'idea che:

“ Consideriamo «professionista» colui che ha una certa autonomia nel gestire conoscenze e azioni lavorative, altrimenti rischia di essere esecutore di quel che viene richiesto da altri o, addirittura, un mestierante, qualcuno che fa le cose tanto per farle, forse per assolvere degli adempimenti burocratici.

II

12 / Illich I. et al., *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Erikson, Trento 2000.

13 / Tuggia M., Zanon O., *La partecipazione della famiglia al proprio percorso di accompagnamento: quali competenze per i professionisti dei servizi?*, in «Rivista Italiana di Educazione Familiare», 2, 2017, pp. 25-39.

14 / Olivetti Manoukian F., *L'operatore sociale di comunità. Accostare i problemi con leggerezza*, in «Animazione Sociale», 357, 2022, p. 28.

Il professionista, anche nelle professioni sociali, si distingue perché ha un patrimonio di conoscenze a cui far riferimento per agire entro alcune ipotesi e scelte almeno in parte sperimentate e collaudate. Ma autonomia, lo sappiamo, non vuol dire indipendenza. Autonomia è capacità di offrire un contributo pensato e individuato a partire dalla propria esperienza, da ciò che si è sperimentato e rielaborato, e che proprio per questo può essere messo a disposizione di altri. ⁽¹⁵⁾ ”

Allora, per essere chiari, l'operatore del '900 non busserà più alla porta delle organizzazioni del Terzo settore perché chi lo farà sarà l'educatore del futuro. Ma fortunatamente l'operatore del '900 non è scomparso perché è colui che apre le porte ai nuovi arrivati. Il suo compito è di «insegnare» a loro che

“ le ingiustizie a cui assistiamo tutti i giorni alimentano indignazione, ma ciò che conta è individuare pratiche per superare la separazione tra noi come individui e l'epoca storica che stiamo vivendo. ⁽¹⁶⁾ ”

II

15 / Olivetti Manoukian F., *Cosa ci faccio, io professionista, nel servizio? Pensarsi musicisti in un'orchestra sinfonica*, in «Animazione Sociale», 351, 2022, pp. 14-15.

16 / Benasayag M., *Non è tempo per rifugiarsi nell'impotenza. Se la possibilità di agire nasce nel combinare approccio tecnico e approccio tragico*, in «Animazione Sociale», 271, 2013, p. 7.



E se con la crisi mettessimo mano ai servizi educativi? Se non ora, quando?

Michele Santi

Si fa un continuo parlare di fughe e crisi nelle riflessioni sulla professione educativa. Anche se questo abbandono del lavoro non si riscontra solo nei nostri sistemi (la *Great Resignation* è fenomeno trasversale ⁽¹⁾), ne stiamo facendo una questione di «clan». Ma non intendo analizzare questo fenomeno. Vorrei soltanto utilizzarlo come punto di partenza per un ragionamento sul nostro modo di lavorare, a partire dall'idea che - ancora una volta - la discussione non debba perdere di vista le cosiddette «opportunità» nella crisi. Non siamo di fronte all'occasione perfetta per rimettere mano a mansionari e modelli di intervento che non cambiano da quasi mezzo secolo?

II

1 / Si veda D'Aniello F., *Behind and beyond the Great Resignation. A pedagogical viewpoint*, in «Education Sciences and Society», 13, 2022.