

# Percorsi di prevenzione del disagio e di promozione del benessere professionale dell'educatore al nido. Prospettive di intervento pedagogico e psicologico

## Prevention paths of discomfort and promotion of the professional well-being of the nest educator. Perspectives of pedagogical and psychological intervention

**Silvia Maggiolini**

Università Cattolica del Sacro Cuore/silvia.maggiolini@unicatt.it

**Elena Zanfroni**

Università Cattolica del Sacro Cuore/ elena.zanfroni@unicatt.it<sup>1</sup>

Nowadays, wellbeing at work continues to increase in importance for employees and employers and across countries in order to encourage the individual motivation, the professional performance and to promote company's quality. In Italy, the law 81/2008, in relation to the Europe Agreement October 8, 2004, establishes a new requirement for all companies: the assessment of "all risks to the safety and health of workers, including those for groups of workers exposed to particular risks" and the subsequent adoption of improvements. In literature, there are many studies that analysed the risk of burnout for care or social workers and for teachers. However, there are few studies - particularly in Italy - focused on this topic in early childhood professionals (0-3 y). Based on this theoretical framework, CeDisMa (Research Center on Disability and Marginality-Università Cattolica del Sacro Cuore Milano) carried out a long-term study focusing on the analysis of personal and organizational factors that could influence the professional wellbeing in early childhood care settings.

**Keywords:** professional well-being; early childhood care professionals; quality; educational intervention.

abstract

Special Issue, Autumn School SIPeS Bergamo 2018  
La Pedagogia Speciale in dialogo con la Psicologia

81

Il presente contributo è frutto delle riflessioni condivise dalle autrici. Tuttavia sono attribuibili a Silvia Maggiolini i paragrafi 1.2.e 3.; a Elena Zanfroni i paragrafi 4., 5. e 6.

## 1. Introduzione

Il benessere professionale è ritenuto, in misura crescente, un elemento fondamentale sul quale ogni realtà, pubblica o privata, è chiamata a far leva, sia per implementare la produttività in termini di efficacia e di efficienza, sia per consentire la realizzazione di ogni operatore coinvolto, come riconosciuto anche dalla specifica normativa sulla valutazione del rischio stress lavoro-correlato (D. Lgs 81/08). Pare infatti opportuno sottolineare come il senso di appartenenza ad uno specifico ambiente lavorativo, meglio reso con il costrutto di *work engagement*, rappresenti l'esito di una complessa interazione tra caratteristiche personali e dimensioni proprie del contesto organizzativo e gestionale, ed all'interno della quale confluiscono differenti elementi ascrivibili sia a competenze di natura "tecnica", alla cosiddetta sfera del saper fare, sia, e forse ancor più, ai significati che l'esperienza professionale viene ad assumere sul piano della risonanza emotiva.

Per lungo tempo inesplorata, in quanto ritenuta marginale se non persino deleteria in ragione delle possibili interferenze con la condotta prestazionale, la sfera dei sentimenti, delle percezioni e dei vissuti che si sviluppano attorno al ruolo e all'attività lavorativa, è andata acquisendo legittimo riconoscimento anche a seguito delle trasformazioni che hanno investito l'organizzazione del mercato occupazionale e, parallelamente, anche l'identità della persona lavoratrice. Molteplici sono gli studi (Maslach, 2000; Skovholt, 2014; Hall-Kenyon, 2014; Petrillo, 2013; Converso, 2015; Mazzetti, 2015; Markovits, 2014) che, al riguardo, hanno analizzato il passaggio da concetto di "salute" inteso, a livello professionale, quale esito di una rimozione dei fattori di rischio e di infortunio fisico a favore di un approccio più ampio e aderente ed aderente al reale, all'interno del quale il singolo individuo diviene soggetto attivo che presta servizio in un contesto, con cui costantemente interagisce e ne viene influenzato. Da una prospettiva definita *Health Protection* si è pertanto transitati ad una di *Health Promotion* che pone attenzione non solo alle condizioni necessarie al mantenimento del benessere individuale, ma anche agli elementi che possono agire prevenendo l'insorgenza di possibili difficoltà.

È evidente come tutto ciò si colori di significati e valori ulteriori se applicato a quelle realtà lavorative, tra cui strutture educative quali gli asili nido, che potrebbero essere definite generatori di *output complessi* (Borzaga & Musella, 2003), ossia produttori di beni e servizi relazionali e per i quali la qualità delle risorse umane costituisce l'effettivo fattore critico di successo. Investire sul benessere di coloro che, professionalmente, sono chiamati a garantire emotività positiva a tutti gli attori in gioco (non solo bambini, ma anche genitori e, più in generale, famiglie) significa allora scardinare un vizio di forma, un paradosso che relega l'azione di cura ad un espletamento di prestazioni unidirezionali (dall'adulto al minore), e consentire invece la concreta attuazione del principio secondo cui occorra *pre-occuparsi delle persone, prima che queste si pre-occupino di altre*, in analogia con l'espressione già adottata da Konosuke Matsushita, fondatore della Panasonic Corporation, il quale, riferendosi al senso ultimo del lavoro svolto dalla propria azienda, affermava "*We produce people, and we also produce electrical*

1 *Noi creiamo persone, e poi produciamo anche elettrodomestici*, Tr.It. a cura dell'Autrice.



goods”<sup>1</sup>. Non ultimo, inoltre, occorre considerare la peculiarità di questo frangente storico che vede, da un lato, il complessificarsi delle esigenze delle famiglie, spesso disorientate e sempre alla ricerca di supporti e validi alleati nel delicato compito di crescita dei propri figli: una tendenza questa che si affianca -sostenendolo - a quel processo di progressiva valorizzazione della funzione educativa del nido; dall’altro, in pari tempo, l’errata identificazione della qualità pedagogica del servizio con la proposta di forme di controllo del personale mediante sistemi interni di videosorveglianza. I molteplici elementi, qui solo richiamati, ed il panorama di riattualizzazione del dibattito attorno all’identità professionale dell’educatore di nido<sup>2</sup> nel quale essi si inseriscono, portano dunque in primo piano la necessità di promuovere percorsi di ricerca sul campo, dai quali far scaturire riflessioni utili al pensiero e alla pratica pedagogica, ed in grado di guidare processi di innovazione (Maggiolini, Zanfroni 2019).

## 2. Benessere professionale e intervento educativo: il ruolo della pedagogia e della psicologia

Costrutto complesso e multifattoriale, il benessere lavorativo è stato oggetto, come noto, di una significativa tradizione di studi e di ricerche di matrice psicologica (Maslach, 2000; Maslach & Schaufeli, 2001; Skovholt, & Trotter, 2004), che hanno indagato la ricchezza delle dimensioni ad esso sottese e delle possibili implicazioni a livello individuale, organizzativo e relazionale. Tra i differenti aspetti che ne sono coinvolti, un posto di rilievo è senza dubbio assunto dal paradigma della motivazione professionale, in grado di incidere sullo stato di salute della persona (secondo la definizione fornita dall’Organizzazione Mondiale della Sanità già nel 1948, ossia quale condizione di “*completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità*”) e tale da determinarne un vissuto, soggettivo ed oggettivo, di disagio sino alla manifestazione più eclatante della sindrome del burnout. In particolare, in linea con un approccio di natura sistemica, le indagini hanno posto in evidenza un rapporto di circolarità tra le caratteristiche relative alla dimensione individuale, propria del singolo lavoratore, e i fattori che attengono alla sfera collettiva e gestionale dell’azienda. Pare infatti scontato ritenere l’esistenza di uno stretto legame tra soddisfazione personale e livello di performance conseguito dai vari membri, così come tra benessere del singolo, dell’intero gruppo e *salute organizzativa*, intesa come “*insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative. [...] Il costrutto è espresso, pertanto, nei termini di quell’insieme di condizioni che caratterizzano la presenza e l’evoluzione della salute all’interno dell’organizzazione*” (Avallone,

2 Si considerino, solo nel contesto nazionale, le recenti disposizioni normative in tema di sistema integrato 0-6, così come la disciplina delle professioni di educatore professionale socio-pedagogico, meglio nota come “Legge lori”, che riconosce, tra altri aspetti, la necessità dell’obbligo di Laurea per coloro che prestano servizio negli asili nido.

& Paplomatas, 2005, p. 141). Si rintracciano, in tale definizione, tre elementi strettamente interdipendenti ed il cui legame diviene cruciale in ogni analisi volta a conoscere, e quindi promuovere, le condizioni alla base di un adeguato ambiente professionale: il soggetto, nel suo essere portatore e promotore di istanze, di esigenze ma anche di attese, di risorse emotive e saperi impliciti, spesso racchiusi in un “sentire” profondo a cui non sempre si riesce a dar voce, ma la cui incidenza sul piano prestazionale e motivazionale non può essere sottostimata; il team di lavoro, e quindi l’essere gruppo con una propria specifica identità, costruita, nel tempo, attraverso il contributo e la partecipazione dei singoli ed attorno ad un orizzonte condiviso di obiettivi in grado di donare significato ai gesti e agli impegni quotidiani; l’ambiente o la realtà organizzativa, pensata in tal senso non come entità altra rispetto a ciò che accade al suo interno, né come sovrastruttura astratta ed avulsa da un sistema di relazioni ed equilibri che prendono corpo nelle pratiche di ogni giorno. Emerge dunque dalle considerazioni esposte la necessità di comprendere il benessere professionale come dimensione trasversale che si pone oltre ogni possibile distinzione tra il singolo ed il contesto più ampio di cui ne è parte (fisico, umano, emotivo, sociale) e di attribuire in pari tempo a ciascuno di questi elementi un ruolo attivo nel favorire o nel deteriorare tale condizione. Si può infatti affermare come *“la compromissione, per differenti ragioni, del benessere relativo ad uno di questi attori chiama inevitabilmente in causa anche gli altri tasselli, in una sorta di eco corale all’interno della quale diviene impossibile distinguere le singole voci. Per tali ragioni appare fondamentale operare affinché si creino sinergie positive tra i vari elementi”* (Maggiolini & Zanfroni, 2019, p. 141). Un ruolo determinante è in tal senso assunto dal gruppo, che può rappresentare un contenitore emotivo in grado di risignificare esperienze, relazioni e sentimenti oppure divenire una cassa di risonanza di problematiche e fatiche individuali. Proprio per questo, ricorrendo al pensiero dello psicoanalista francese Paul-Claude Racamier (Racamier, 1985; Racamier, 1998), esso richiede di essere costantemente pensato, co-costruito e riconosciuto in quanto realtà fluida e dinamica attraverso uno sguardo attivo sulle pratiche: come tale, perché possa essere abitato, il gruppo, che è insieme luogo fisico e mentale, necessita un lavoro continuo che scongiuri il rischio dell’inerzia o dell’adattamento passivo.

Al crocevia di interessi, competenze e prospettive di analisi propri di differenti ambiti disciplinari, la tematica in oggetto ha conosciuto in tempi recenti una crescente attenzione anche in campo pedagogico, sia per le implicazioni che ne derivano sul piano formativo, sia per la specificità dei contesti assunti ad oggetto di studio di tale fenomeno. Si pensi per esempio alle ricerche (García-Carmona & Marin, 2019; Capone & Joshanloo, 2019; Vianello, 2019; Gabola & Albanese, 2015) che hanno analizzato, nel panorama nazionale ed internazionale, la condizione docente ed i possibili indicatori di disagio correlati a tale professione che, come noto, è andata caratterizzandosi secondo livelli di complessità sempre più significativi parallelamente ad un acuirsi delle esigenze e delle problematiche interne al sistema scolastico stesso. Non esenti dalle tensioni emotive derivanti dalla costante esposizione all’altro e ai suoi bisogni, più o meno manifesti, sono indubbiamente coloro che operano in una fascia di età, quella prescolare, per lungo tempo ingenuamente ritenuta estranea proprio a quelle difficoltà che oggi paiono incidere maggiormente sull’equilibrio e sulla capacità di tenuta del lavoratore. Degne di nota, anche in ragione del numero relativamente contenuto di



studi inerenti alla condizione di benessere dell'educatore di asilo nido, paiono essere pertanto le riflessioni scaturite dalla presentazione di un'indagine pluriennale che ha visto coinvolti, lungo tale arco temporale, oltre un centinaio di professionisti e quelle che potranno derivare da ulteriori e più ampi scenari appena dischiusi.

### 3. Dal disegno di ricerca al percorso progettuale

All'interno della cornice teorico concettuale sopra delineata si inserisce il progetto di ricerca e monitoraggio *Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co. e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout* avviato nell'anno educativo 2015/2016 e giunto ormai alla sua quinta edizione. Nato dalla volontà della società Gemeaz Elixir, nella sua divisione di servizi educativi per la prima infanzia, tale percorso, realizzato dal Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità (CeDisMa) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, è stato strutturato attorno alla necessità di implementare la qualità del servizio offerto, attraverso una proposta di supporto e accompagnamento pedagogico finalizzata alla promozione del benessere del personale in servizio nel campione di nidi afferente al network, anche mediante l'individuazione di eventuali segnali di disagio personale e/o professionale. Come noto, tra i molteplici fattori che concorrono alla costruzione di un contesto lavorativo efficace caratterizzato dalla presenza di dinamiche interpersonali equilibrate e da un disteso clima relazionale ed organizzativo, il vissuto emotivo di coloro che operano a stretto contatto con bambini/e e con le loro famiglie, il loro livello di soddisfazione così come la percezione di essere parte di un gruppo coeso, nel quale il *senso di un noi* si traduca in un orizzonte di intenzionalità condivisa, costituiscono dimensioni fondamentali dalle quali non è possibile prescindere ai fini del buon funzionamento del servizio.

La macro-finalità, dunque, verso la quale tale progetto si orienta, come del resto testimoniato dalla volontà aziendale di accogliere il costrutto del benessere quale esito di un processo continuo e costante, è quella di avvalersi di elementi conoscitivi fondamentali, ma spesso non facilmente rilevabili, della realtà lavorativa gestita, al fine di predisporre risorse ed azioni mirate. Tutto ciò nella piena convinzione, semplice nel principio, complessa nella sua concreta realizzazione, che qualsiasi buon sistema organizzativo si fondi su un'idea di cura delle persone: un valore questo inestimabile quando esse stesse sono chiamate pensare e progettare cura ed educazione.

Entrando nel merito, gli obiettivi progettuali inizialmente individuati possono essere così specificati:

- Definizione di spazi/tempi dedicati a ciascun educatore/coordinatore di ogni struttura utili alla realizzazione di colloqui guidati grazie ai quali far emergere vissuti, sensazioni, pensieri e narrazioni, relativi sia alla vita personale che professionale.
- Rilevazioni, mediante adeguati strumenti psico-pedagogici, di eventuali indicatori di difficoltà che possano, nel lungo periodo, originare una condizione conclamata di burnout, rendendo quindi meno efficace l'azione educativa;
- Strutturazione, all'interno delle realtà in cui si siano rilevate situazioni di ma-

lessere, di interventi specifici (individuali, di gruppo, organizzativi) che possano favorire il ripristino dei presupposti necessari ad un contesto di lavoro adeguato ed attento alle esigenze di ogni persona.

Per consentire il conseguimento degli scopi sopra delineati ed in ragione della complessità – oltre che della sensibilità – degli elementi in gioco, si è ritenuto opportuno procedere secondo una progettazione che rispettasse, nella sua articolazione operativa, da un lato, le necessità dell'ente committente e dall'altro le inclinazioni individuali, così come le possibili esitazioni, almeno nelle fasi iniziali dell'indagine, di ciascun partecipante. La scelta si è dunque orientata verso la realizzazione di un percorso di ricerca e di monitoraggio strutturato secondo un approccio multi-metodologico che ha previsto, nel corso del primo anno di sperimentazione, la somministrazione di un test standardizzato (Link Burnout Questionnaire - LBQ, Santinello, 2012. Cfr.§. 4) e la realizzazione di due colloqui individuali, distribuiti nel corso dell'anno educativo (il primo focalizzato sulla restituzione degli esiti del questionario, gestito da una psicologa e da una pedagoga; il secondo volto a promuovere una riflessione in merito ai bisogni formativi del singolo, condotto da due pedagogiste). La volontà di avviare il primo incontro, servendosi di competenze di ordine psicologico e pedagogico insieme, è risultata essere vincente: è stato, infatti, possibile integrare punti di vista e competenze differenti e complementari, generando una continuità tra il confronto in merito ai punteggi ottenuti dall'educatore nelle dimensioni del test e la narrazione di esperienze personali e professionali.

86

Le considerazioni iniziali, da cui il progetto ha preso le mosse e si è sviluppato, si sono nel contempo radicate ed arricchite di nuovi ed altrettanto importanti obiettivi (rilevazione di bisogni formativi, analisi degli stili comunicativi all'interno del team di lavoro, individuazione delle modalità di gestione del conflitto). Accanto ad esse, è andato anche consolidandosi un aspetto di non secondaria importanza, ossia quel necessario rapporto di conoscenza e fiducia reciproca tra educatore e ricercatore, alla base del quale si possono ritrovare le dimensioni del tempo, dell'attenzione e della cura: elementi questi che non possono essere consegnati ad una sporadicità di azioni, ma rendono indispensabile un lento e costante intreccio di legami, uno scambio di significati e di valori attraverso i quali generare un'autentica relazione. Al riguardo, infatti, una delle maggiori preoccupazioni, inizialmente espresse da alcuni educatori, consisteva proprio nel timore che la proposta progettuale, ed i colloqui di monitoraggio previsti, rappresentassero solo un'iniziativa circoscritta, destinata, per i più svariati motivi, ad interrompersi. Al contrario, la prosecuzione del percorso nelle successive edizioni e la constatazione che il coinvolgimento e la fatica di raccontarsi, vissuti l'anno precedente, avessero trovato un riscontro effettivo in una riprogettazione dello stesso, hanno offerto l'opportunità, per gli operatori coinvolti, di percepirsi parte di un pensiero co-costruito, di cui essi stessi potessero essere considerati promotori.

Ne è derivata anche la necessità di una riformulazione dell'articolazione progettuale che supportasse una dimensione prevalentemente qualitativa e che ha visto, a partire dal secondo anno di lavoro, la presenza di sole figure pedagogiche nella conduzione dei colloqui che, seppur ideati attorno ad una possibile traccia tematica, prevedessero modalità più flessibili, in grado di accogliere e far fronte alle eventuali problematiche e alle esigenze emotive dell'educatore/coordinatore.



Se, infine, con il primo anno di sperimentazione, si è ritenuto opportuno avvalersi di un test standardizzato, allo scopo di tracciare un profilo identitario del singolo professionista, la possibilità di agganciare le riflessioni già condivise negli incontri precedenti, ne hanno reso inadeguata una seconda somministrazione.

## 4. Gli strumenti di indagine

### 4.1 Il Link Burnout Questionnaire (LBQ)

Nella fase iniziale (anno educativo 2016/2017) del progetto di ricerca qui presentato è stato somministrato il Link Burnout Questionnaire (LBQ), test di matrice psicologica, con lo scopo di individuare eventuali criticità evidenziate da ciascun operatore (educatore e/o coordinatore). Dopo aver assistito alla presentazione del progetto e, conseguentemente, firmato il modulo di consenso informato<sup>3</sup>, ciascun partecipante è stato invitato a compilare il test LBQ. Tale strumento si compone di un questionario *self-report* che propone di rilevare, attraverso possibili indicatori, il livello di burnout per coloro che operano nell'ambito delle professioni definite di "cura" o di aiuto (infermieri, medici, educatori, operatori socioassistenziali, volontari, insegnanti, personale ospedaliero).

Esso si fonda sulla teoria di Maslach e Goldberg (1998), secondo la quale risulta fondamentale indagare la dimensione del *burnout*, non solo in termini negativi, ma come un *continuum*, al cui estremo positivo è collocato il costrutto della dedizione al lavoro, pensata in termini di efficacia, passione ed interesse (Chirico, Ferrari 2014). Attraverso quattro dimensioni (esaurimento psicofisico, deterioramento della relazione, inefficacia professionale, disillusione) può essere delineato un profilo personale dello stato di malessere, in grado di orientare risorse, interventi di prevenzione, di sostegno e di supporto individuale. Di seguito, tali dimensioni verranno sinteticamente illustrate:

- *Esaurimento psicofisico*: tale condizione può avere notevoli ripercussioni sia per l'utente, che non riceve un'attenzione ottimale, sia per l'operatore che non ha più le capacità per fornire servizi adeguati e comprendere le esigenze e i bisogni di tutti. In letteratura, è ampiamente condivisa l'idea che la sensazione di aver esaurito le proprie risorse psicofisiche sia uno degli elementi caratteristici della condizione di *burnout*, oltre ad esserne anche uno dei più manifesti;
- *Deterioramento della relazione*: con tale espressione si ha lo scopo di descrivere la qualità della relazione tra operatori e utenti, la difficoltà di prestare

3 Il modulo di consenso informato, accanto ad una presentazione del progetto di ricerca, sottolinea che i dati raccolti saranno trattati in accordo con le leggi sulla privacy e in conformità al Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n.196 *Codice in materia di protezione dei dati personali*, garantendo l'anonimato ai partecipanti. Il titolare dei dati relativi al questionario è il Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità. Il profilo individuale di ciascun operatore non verrà condiviso con il datore di lavoro, che, al contrario, riceverà per ciascuna struttura un profilo di gruppo sia educativo sia organizzativo.

attenzione ai bisogni delle persone destinatarie dell'intervento, la sperimentazione di una sensazione di indifferenza e distacco;

- *Inefficacia professionale*: attraverso tale dimensione si intende analizzare la percezione che l'operatore sviluppa nei confronti del lavoro, anche rispetto alle competenze che ritiene di possedere. Tale item contribuisce ad un'autovalutazione in merito all'efficacia personale e alla realizzazione di obiettivi nel proprio lavoro, anche in termini di competenze che si ritiene di possedere;
- *Disillusione*: è rappresentata dalla sensazione di insoddisfazione rispetto all'attività professionale svolta, dalla percezione di aver perso nei confronti di essa motivazione ed entusiasmo, di non avere più passione per gli incarichi quotidiani richiesti, che si svuotano così di significato e vengono considerate esclusivamente una pedissequa ripetizione di mansioni ritenute sterili. Essa, in particolare, può essere sperimentata da coloro che investono molte energie e sforzi quotidiani nel proprio lavoro, senza ricavarne significative gratificazioni.

#### 4.2 L'intervista semistrutturata sulla gestione del conflitto e sull'individuazione di stili comunicativi

Negli anni educativi 2016/2017 e 2017/2018, secondo e terzo anno del progetto, è stato scelto come dispositivo per i colloqui individuali quello della traccia di un'intervista semi-strutturata, allo scopo di approfondire dimensioni personali e di gruppo inerenti alla gestione del conflitto e agli stili comunicativi adottati da ciascun operatore e di promuovere la riflessione individuale relativa alle strategie con cui esso viene affrontato.

Durante il secondo anno di progetto, in particolare, il lavoro è proseguito partendo dalla consapevolezza della complessità di un gruppo di lavoro, in cui possono confluire/confluiscono diverse professionalità, non solo di natura educativa; la mancata gestione di esso può alimentare latenti disagi e difficoltà, che possono infrangere equilibri, magari già precari.

Il contesto del nido, come spesso quello di altre agenzie di natura educativa, è caratterizzato da *équipe* con un elevato – pressoché totale – tasso di componenti di sesso femminile. Questo elemento condiziona frequentemente la presenza o l'assenza di conflitti. A tale proposito, dal secondo anno di progetto, si è deciso di inserire nel campione da monitorare anche le figure ausiliarie presenti in ciascuna struttura, in quanto durante il primo anno di progetto, si è potuto constatare come, in alcune realtà, questi profili professionali potessero fare la differenza, sia in positivo, fungendo da "ago della bilancia" rispetto a possibili conflitti interni alla stessa *équipe*, sia in negativo, in quanto, in determinate circostanze, alcune di loro hanno assunto un ruolo decisivo nel radicamento di malesseri e difficoltà.

È possibile affermare che il tema affrontato, relativo all'atteggiamento assunto dai singoli educatori, nei confronti di una potenziale situazione conflittuale, abbia raccolto, da un lato, un indiscusso entusiasmo ed una notevole disponibilità al confronto da parte degli educatori facenti parte del campione, dall'altro, anche una parziale difficoltà degli stessi riconducibile, sia alla ricchezza delle sfumature presenti nei vari *item*, sia alla complessità derivante, a volte, dalla mancata riflessione individuale su questi aspetti.



Per ogni persona esiste una modalità spontanea e consueta di far fronte ai conflitti che si presentano sia nella vita privata, sia in quella professionale (Hollweck, 2016). Imparare a conoscere il proprio stile di negoziazione del conflitto può essere, in molte situazioni, decisivo: esso rappresenta, infatti, il fondamento emotivo dal quale partire per giungere, nel miglior modo possibile, ad una risoluzione coerente e produttiva.

In particolare, all'interno di un gruppo di lavoro, possono insorgere divergenze, punti di vista ed interessi differenti e, a volte, persino contrastanti. Affinché un gruppo di lavoro, composto per lo più da soggetti che si ritrovano a condividere obiettivi, spazi e, talvolta, anche tempi, possa divenire una squadra, e, in quanto tale, in grado di "funzionare", implica necessariamente un lavoro di gestione e supervisione costante, in cui nulla sia lasciato al caso. In tal senso, il compito di un valido coordinatore non diventa allora quello di eliminare le divergenze, in una sorta di passivo adeguamento alle proposte del gruppo, bensì quello di facilitare dinamiche comunicative che consolidino il senso di appartenenza e sollecitino la responsabilità di essere gli autori, che possono scrivere la storia di quella struttura educativa e, seppur in minima parte, un capitolo della storia di vita del bambino. L'essere in grado di affrontare e gestire in tal modo un conflitto, pertanto, diviene un fattore decisivo in termini di efficacia ed efficienza del gruppo stesso: è necessario, infatti, conoscere molto bene i diversi componenti, operare affinché il confronto non sia ridotto a puro egocentrismo, cercando di riconoscere e valorizzare l'importanza del contributo offerto dalla singola persona, favorendone in tal modo un'attiva partecipazione e un reale *engagement*.

#### 4.3 "La montagna della professione"<sup>4</sup>

Durante l'anno educativo 2018/2019, quarto anno del progetto, per la conduzione dei colloqui è stato adottato lo strumento denominato *La montagna della professione*, riadattato dal gruppo di ricerca del Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità (CeDisMa) e proposto con lo scopo di far ripercorrere in modo sistematico all'intervistato alcune dimensioni della propria professionalità, offrendo spazi di riflessione, condivisione e riprogettazione. La richiesta iniziale è quella di descrivere, avvalendosi dell'immagine stilizzata di una montagna, a che punto del proprio percorso lavorativo si ritiene di essere giunti, quale fase della propria vita lavorativa si stia vivendo (a valle, a metà, in cima, poco sotto la cima, ecc.): questo elemento consente di rilevare, da subito, l'auto-percezione del lavoratore rispetto al proprio ruolo, al percorso formativo svolto, al profilo lavorativo conseguito e al grado di soddisfazione generale. Il progetto si prefigge l'obiettivo di sollecitare la riflessione personale degli operatori, incoraggiando lo sforzo verso un'analisi critica della propria identità professionale: competenze, atteggiamenti, credenze, modalità relazionali ed operative.

Si cerca di comprendere, in particolare, quali siano le motivazioni che hanno

4 Lo strumento è stato ideato e costruito da Roberta Sala, psicopedagogista e ricercatrice del Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità (CeDisMa), che ne detiene la proprietà intellettuale.

portato il diretto interessato a collocarsi proprio a quel punto del percorso, di individuare quali “attrezzi”, ovvero le conoscenze, gli interessi, le amicizie, i modelli teorici, siano stati utili per intraprendere il proprio viaggio professionale, di evidenziare gli elementi che, al contrario, è stato necessario togliere dal personale bagaglio esperienziale per poter svolgere il proprio lavoro nel miglior modo possibile: ad esempio pregiudizi, luoghi comuni, retaggi culturali, aspetti del proprio carattere che hanno dovuto essere eliminati o modificati per sviluppare in modo adeguato le competenze richieste dal ruolo ricoperto. Spesso, infatti, non si riflette in modo sistematico su ciò che potrebbe essere eliminato o ridotto – rispetto al proprio modo di essere – per poter interpretare correttamente il ruolo professionale assegnato. Al contrario, ci sono condizionamenti che possono compromettere il raggiungimento di obiettivi e agire sulla leva motivazionale del singolo lavoratore.

Successivamente, si è indagata la qualità del percorso svolto fino al momento del colloquio, considerando le “salite”, ovvero le fatiche che il soggetto ha affrontato, oppure le “discese”, ossia quei momenti, sporadici o costanti, in cui sembra manifestarsi una maggiore facilità di gestione, ma che al contrario possono apparire illusori e nascondere insidie che agiscono negativamente sul raggiungimento e/o il consolidamento di competenze. La familiarità, la consuetudine e l’abitudine nel compiere in modo rituale alcuni atti sono, infatti, caratteristiche che possono condurre al rischio di demotivarsi o di sentirsi troppo sicuri di sé, incorrendo in questo modo, in probabili ostacoli o difficoltà. Compiere sempre gli stessi gesti, le medesime azioni può, infatti, da un lato essere rassicurante e incoraggiante, dall’altro incidere negativamente sul proprio asse motivazionale e anche sui risultati conseguiti.

La traccia del colloquio è volta quindi a sollecitare la riflessione rispetto all’individuazione dei possibili “crepacci”, ovvero degli ostacoli in cui l’intervistato teme di cadere maggiormente e tende a focalizzare l’attenzione sulle strategie, sui legami, sugli stimoli, sulle emozioni o sul profilo delle persone che potrebbero aiutare il diretto interessato a risollevarsi, a superare il momento di criticità. Riflettere su possibili e personali percorsi che sviluppino resilienza, su figure significative che possono rappresentare un punto di riferimento costante e rassicurante, favorisce l’insorgere di un atteggiamento non miope rispetto alla comprensione delle dinamiche, che potrebbero consentirgli di affrontare le naturali criticità del quotidiano, in particolare in ambito lavorativo.

Si esplora, quindi, la capacità dell’educatore o del coordinatore di individuare una possibile *zona di comfort* che possa rappresentare il luogo fisico o virtuale, in cui egli stesso abbia l’opportunità di riscoprire o di ritrovare energie e spinte propulsive verso il raggiungimento di nuovi orizzonti sia personali, sia professionali.

Un altro aspetto che si cerca di indagare con il colloquio è identificabile con la messa a fuoco delle modalità con cui si opera nel nido. Si è convinti di aver lavorato fino a quel momento in solitudine o in cordata? Ci si percepisce parte di un gruppo di lavoro o ci si pensa più facilmente come singoli, responsabili in modo esclusivo di successi e di insuccessi? Questo elemento assume un’importanza cruciale in quanto, attraverso i racconti degli intervistati, si possono definire i contorni di una fotografia, nitida o sfuocata, del gruppo di lavoro; da essa emergono potenzialità ma anche criticità su cui lavorare per radicare le premesse di possibili interventi migliorativi.

Interessante appare anche la richiesta di descrivere con una metafora diffe-



rente da quella proposta della montagna il percorso lavorativo personale; dalle immagini scelte come rappresentative della propria esperienza, si è in grado di evidenziare possibili disagi, limiti o visioni negative riguardanti la professionalità stessa: esse rappresentano un pretesto attraverso cui decifrare codici ed elementi significativi e grazie al quale discutere del grado di soddisfazione personale della fase lavorativa conseguita e che si sta vivendo.

## 5. Evidenze raggiunte e prospettive future

Dal presente lavoro, giunto come detto al quarto anno consecutivo di realizzazione, emergono conferme<sup>5</sup> rispetto a quanto si sosteneva inizialmente, prima del monitoraggio sul benessere lavorativo e all'eventuale messa a fuoco di alcune argomentazioni, riconducibili in modo specifico, al profilo professionale dell'educatore. I colloqui sono stati focalizzati principalmente attorno al tema della soddisfazione professionale e degli aspetti ad essa correlati (coinvolgimento emotivo, affaticamento fisico e mentale, autoefficacia, relazioni interpersonali, percezione di impotenza e frustrazione) e al tema della percezione dell'educatore rispetto alle modalità individuali di gestione del conflitto.

Il format del colloquio, vero e proprio spazio privilegiato in cui la totalità degli educatori si è sentita a proprio agio e ha affrontato qualsiasi genere di problematica che in modo indiretto o diretto poteva andare ad inficiare il proprio lavoro quotidiano, ha rappresentato un'autentica arma vincente. Attraverso le narrazioni raccolte dagli operatori ed educatori, si è potuta constatare, ad esempio, la non condivisione, da parte di tutte le educatrici coinvolte, di scelte e teorie pedagogiche condivise all'interno del gruppo e con il coordinatore stesso. In alcuni casi, è emersa, al tempo stesso, una sorta di fragilità professionale dei singoli operatori che, se non adeguatamente e tempestivamente intercettata, rischia di sedimentare e di far ritrovare la persona stessa in una condizione di passività, di distacco, con il conseguente rischio di sperimentare una condizione di frustrazione, non certamente ottimale ai fini dell'efficacia professionale e del mantenimento di uno stato di benessere. Strettamente correlate a questo aspetto, possiamo ricondurre le fatiche personali vissute di alcune educatrici in possesso di un titolo di studio incongruente al percorso lavorativo in essere<sup>6</sup>, che viene così percepito come non adeguato alle proprie competenze. In questi casi, si evidenzia, pertanto, come l'emergere di condizioni di frustrazione possano tradursi in attacchi eterodiretti o condurre alla costante ricerca di elementi di insoddisfazione o a fantasie persecutorie.

In alcuni casi (seppur riconducibili ad un numero contenuto), risulta difficile

5 Nel 1° anno della ricerca i partecipanti (educatori e coordinatrici) al progetto sono stati 98 (97 femmine, 1 maschio); nel 2° anno 96 (tutte femmine); nel 3° anno 88 (tutte femmine); nel 4° anno 111 (tutte femmine).

6 Il 10% del campione possiede una laurea triennale, ma non in Scienze dell'educazione. Per ulteriori dettagli in merito al campione cfr. Maggiolini S. – Zanfroni E., *Innovare al nido*, Scholè, Brescia, 2019.

superare la complessità degli stessi gruppi di lavoro, nati dalla fusione di realtà lavorative differenti: al loro interno si possono, infatti, creare dei sottogruppi, che non sono motivati alla ricerca di una precisa unitarietà di intenti. Si comprende, pertanto, come risulti in questi casi decisiva la scelta del coordinatore che, attraverso un atteggiamento autorevole, dovrebbe essere in grado di proporre validi spunti per la definizione di un metodo di lavoro condiviso e per la promozione di occasioni utili a definire lo stile educativo, che connota quella determinata realtà.

Emerge, inoltre, la necessità di trovare modalità di costante monitoraggio, volte a tutelare la salute fisica e mentale degli operatori che, a diverso titolo, lavorano al nido. Le tanto discusse telecamere non rappresentano la soluzione più auspicabile in quanto contribuirebbero a rendere il clima lavorativo particolarmente ostico, senza, per questo, raggiungere totalmente lo scopo per cui verrebbero installate. Lavorare sapendo di essere osservati in modo costante potrebbe rappresentare, infatti, un'arma a doppio taglio: da una parte le famiglie si sentirebbero (forse) maggiormente tutelate, dall'altra le educatrici svolgerebbero il loro ruolo provando una mancanza di totale sfiducia da parte dei genitori stessi, loro "datori di lavoro" indiretti. Si ritiene che la qualità di un servizio educativo come il nido potrebbe essere maggiormente garantita da un più rigoroso reclutamento del personale e non da un investimento cospicuo per l'installazione delle telecamere in tutte le strutture.

Sarebbe necessario piuttosto rivedere le politiche di assunzione del personale, che entra in servizio in qualsiasi struttura educativa, dal nido alla scuola secondaria di II grado: oggi, infatti, in Italia è lecito che una persona che fino al giorno precedente abbia svolto il proprio ruolo professionale in un qualsiasi altro contesto lavorativo, possa inserirsi nelle graduatorie della cosiddetta "Messa a disposizione" e assuma dal giorno successivo il ruolo di docente, responsabile di una classe, e quindi dell'educazione di un gruppo di alunni, senza aver mai esercitato fino a quel giorno un'ora di lavoro in quel ruolo.

## 6. Qualche spazio di riflessione conclusiva

Essere in grado di rileggere i propri vissuti sia personali sia lavorativi, saper riconoscere le proprie competenze ed abilità e riuscire ad identificare le proprie criticità rappresentano obiettivi fondamentali che qualsiasi processo formativo dovrebbe consentire di raggiungere. Al riguardo, Schön evidenzia la necessità, sperimentata dall'adulto, di avere una rinnovata riflessività "situazionale", ovvero di essere in grado di intrattenere una conversazione riflessiva con l'esperienza (Schön 1999). È proprio attorno a quest'ultima dimensione che si struttura il percorso progettuale "*Promuovere il benessere lavorativo negli educatori di asilo nido*", sia nella sua ideazione iniziale (anno educativo 2015/2016), sia nelle successive edizioni che hanno reso possibile il proseguimento del lavoro svolto accanto ad un'azione di monitoraggio. Un elemento sul quale diviene opportuno continuare a riflettere, attraverso progetti volti a garantire spazi individuali di confronto e supporto, è costituito dal costruito noto come *work engagement* (Schaufeli, & Salanova, 2002; Bakker, Albrecht, 2011; Livingstone, 2018) componente considerata fondamentale per il conseguimento del benessere lavorativo. Con



esso si intende “uno stato mentale e positivo di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione” (Schaufeli, Salanova, 2002, p.74): tre elementi determinanti per l’acquisizione di un profilo professionale adeguato. Nello specifico, essi attengono all’energia, sia fisica che mentale, con cui il lavoratore si dedica all’assolvimento dei compiti assegnati, sapendo reagire, talvolta anche con atteggiamento resiliente, alle situazioni di stress e/o di difficoltà (vigore) e al suo reale coinvolgimento nel lavoro.

Tutto ciò al fine di creare condizioni sempre più rispondenti al conseguimento di un equilibrio tra richieste del singolo e risorse organizzative e gestionali. La possibilità di garantire un maggiore *engagement* dei singoli educatori - per esempio garantendo loro spazi, supporti, elementi di riflessione, che rappresentino una costante nel tempo e che possano quindi essere implementati - rappresenterebbe l’arma vincente per il raggiungimento di un complessivo clima di benessere, con indiscutibili ricadute in termini di efficienza, produttività e, non ultima, sulle abilità di *problem solving* di ciascun professionista coinvolto nel compito, non semplice, di crescere un bambino (Panciroli, Corazza, Reggiani, 2017).

## Riferimenti bibliografici

- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Milano: Raffaello Cortina.
- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective Wellbeing in organizations. In Cameron K.S., Spreitzer, G.M., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C., & Musella, M. (eds.) (2003). *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non-profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Trento: Edizioni31.
- Capone, V., Joshanloo, M., & Park, M. S. (2019). Burnout, depression, efficacy beliefs, and work-related variables among school teachers, in *International Journal of Educational Research*, 95, 97-108
- Chirico, F., & Ferrari, G. (2014). *Il burnout nella scuola: strumenti per la valutazione del rischio e la sorveglianza sanitaria* Milano: Edizioni Ferrari Sinibaldi.
- Frauenfelder, E., & Sirignano, F.M. (eds.) (2013). *La formazione delle “human resources”. Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Fraccaroli, F., & Balducci, C. (2011). *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo*. Bologna: Il Mulino.
- García-Carmona, M., Marín, M. D., & Aguayo, R. (2019). Burnout syndrome in secondary school teachers: a systematic review and meta-analysis, in *Social Psychology of Education*, 22(1), 189-208
- Gabola, P., & Albanese, O. (2015). Dal burnout degli insegnanti al benessere psicologico: un aggiornamento sulla ricerca. In O. Albanese, & A. Delle Fave, *Disabilità, diversità e promozione della salute. Aspetti clinici, formativi ed educativi*. Milano: Franco Angeli.
- Hall-Kenyon, K.M., Bullough, R.V., Lake MacKay, K., & Marshall, E.E. (2014). *Preschool Teacher Well-Being: A Review of the Literature* in *Early Childhood Educational Journal*, 42, 153-162.
- Hollweck, I. (2016). *Conflict coaching: Allenarsi ad affrontare i conflitti di tutti i giorni con maggiore fiducia*. Milano: Franco Angeli.
- Istat (2014). *Rapporto salute e sicurezza sul lavoro*.
- Maggiolini, S., & Zanfroni, E. (2019). *Innovare al nido. La proposta pedagogica di Pulcini & Co*. Brescia: Morcelliana.

- Markovits, Y., & Boer, D. (2014). Economic crisis and the employee: the effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32, 413-422.
- Maslach, C. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Milano: Feltrinelli.
- Maslach, C. (2002). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Milano: Feltrinelli.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Mazzetti, M., Cipolla, C. (2015). *Sicurezza e salute sul lavoro: quale cultura e quali prassi?* Milano: Franco Angeli.
- OECD (2012). *Quality matters in Early Childhood Education and Care*.
- Panciroli, C., Corazza, L., & Reggiani, A. (2017). Il documentario di osservazione per la formazione delle professionalità educative. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 17, 1, 82-98.
- Petrillo, G., & Donizzetti, A.R. (2013). Burnout degli insegnanti: il ruolo protettivo dei fattori contestuali e delle percezioni riferite alla comunità scolastica e alle risorse del territorio. In AA.VV., *Persone, comunità, convivenze*. Milano: Franco Angeli.
- Racamier, P.C. (1998). De l'agir qui fait à l'action qui parle. *Groupal*, 4. Ed. Le Collège de Psychanalyse Groupale et Familiale, 1996, pp. 121-131.
- Racamier, P.C. (1985). *Di Psicoanalisi in Psichiatria*. Torino: Loescher.
- Santinello, M. (2012). *Manuale del Link Burnout Questionnaire*. Firenze: Giunti O.S. 2012 (3° ristampa).
- Silva, C. (2015). Il ruolo del coordinatore pedagogico nella promozione dell'educazione e cura nella prima infanzia in Italia. *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 30 (2). Enlace.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach in Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schön, D. A. (1999). *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Bari: Dedalo.
- Skovholt, T. M., & Mathison, M. (2014). *The resilient practitioner. Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers and health professionals*. New York- London: Routledge, Taylor&Francis.
- Skovholt, T.M., Trotter, & Mathison, M. (2004). *The resilient practitioner. Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers and health professionals*. London: Routledge.
- Stocchi, M., Giobbe, T., Boscolo, P., Di Giampaolo, P., & Di Giampaolo L. (2010). Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro*, 32(4), 415-418.
- Vianello, L. (2019). Gli insegnanti italiani e il burnout, in *Formazione e insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 17(1), 201-206
- Word Health Organization (1948). *Constitution of Word Health Organization*. Geneva (World Basic Documents).