

Promuovere il benessere dell'educatore al nido tra competenze individuali e dinamiche organizzative: uno sguardo pedagogico

cantiere
aperto

Silvia Maggiolini

PhD, Ricercatrice di Pedagogia Speciale, Docente di Progettazione Didattica e delle Attività Speciali presso la Facoltà di Scienze della Formazione, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Elena Zanfroni

Ricercatrice di Pedagogia, Docente di Pedagogia dell'Integrazione, Coordinatrice CeDisMa Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Luigi d'Alonzo

Docente ordinario di Pedagogia Speciale, Facoltà di Scienze della Formazione, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano¹

Sommario

La crescente attenzione, sul piano scientifico, culturale e sociale che il mondo dei servizi per la prima infanzia è andato acquisendo negli ultimi decenni ha contribuito a promuovere la riflessione e a incentivare la ricerca in merito ai possibili fattori in grado di incidere, in modo rilevante, sulla promozione dei livelli di qualità che connotano, in senso lato, queste strutture. È fondamentale allora comprendere quali aspetti risultino particolarmente significativi in relazione alle peculiarità dell'ambiente del nido e all'identità professionale dell'educatore che in esso presta servizio.

CeDisMa (Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità dell'Università Cattolica del Sacro Cuore) e la società Gemeaz Elixir hanno ideato e realizzato il progetto di ricerca-azione «Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.»[®] e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout». Operando una lettura in chiave pedagogica, il presente contributo intende dunque prendere in esame le possibili strategie e azioni di miglioramento finalizzate ad agevolare la costruzione di un adeguato clima relazionale e organizzativo all'interno del nido.

Parole chiave

Benessere, asilo nido, competenze individuali, dinamiche organizzative, educatore, intervento pedagogico.

¹ Silvia Maggiolini è autrice della Premessa e dei paragrafi «Inquadramento teorico e stato dell'arte» e «Conoscere il burnout»; Elena Zanfroni è autrice dei paragrafi «La ricerca "Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.» e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout», «Riflessioni pedagogiche» e «Conclusioni». Il prof. Luigi d'Alonzo, in qualità di Direttore CeDisMa, è il referente scientifico del presente progetto di ricerca.

Premessa

Il benessere lavorativo ha acquisito in tempi recenti una rilevanza sempre maggiore in ambito scientifico: esso è ritenuto un elemento fondamentale su cui ogni organizzazione è chiamata a far leva, sia per migliorare la produttività in termini di efficacia e di efficienza, sia per consentire la realizzazione di ogni professionista coinvolto.

Al riguardo, anche la normativa in materia — attraverso il Decreto legislativo sulla valutazione del rischio stress lavoro-correlato (D. Lgs 81/08) — ha contribuito a porre l'attenzione su un tema così complesso, rendendo obbligatoria, in ogni contesto lavorativo, la valutazione di «tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004»² e la conseguente adozione di azioni di miglioramento.

Accanto a tale aspetto, diviene opportuno sottolineare la crescente attenzione che la promozione della qualità nel settore dell'educazione prescolare ha acquisito negli ultimi decenni, nell'ambito delle politiche europee, con particolare riferimento ai servizi per la prima infanzia (0-3 anni).

È noto come il costrutto della qualità comprenda molteplici dimensioni, tra le quali possono essere annoverate il conseguimento degli obiettivi, il grado di efficienza, la produttività, ma anche, e soprattutto, il benessere percepito da tutti coloro che, con ruoli differenti, condividono una medesima realtà professionale.

Per tale ragione, il tema della qualità in campo educativo non può essere disgiunto da un'analisi delle condizioni alla base di un adeguato ed efficace ambiente di lavoro, ritenute prerequisiti essenziali per riuscire a soddisfare pienamente le esigenze di tutti e di ciascuno.

In quest'ottica, si inserisce il progetto di ricerca-azione «Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.® e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout», realizzato dal Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità (CeDisMa) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, per rispondere a una richiesta avanzata dalla società Gemeaz Elior, nella sua divisione di servizi educativi per la prima infanzia.³ L'indagine ha avuto lo scopo di rilevare il livello di benessere individuale degli educatori che prestano servizio all'interno del network di nidi e di individuare linee di sviluppo e perfezionamento, specifiche per ciascuna struttura.

Inquadramento teorico e stato dell'arte

In riferimento alla letteratura psicopedagogica del benessere in ambito lavorativo e all'assunto per il quale non è possibile garantire prestazioni di cura, se non si vive in prima persona uno stato di reale equilibrio (Converso, Badagliacca e Viotti, 2014; Converso e Piccardo, 2003; Hall-Kenyon et al., 2014; Iori, 2007), si può evidenziare il profondo legame

² Decreto Legislativo n. 81, 9 aprile 2008, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 30 aprile 2008 col titolo *Attuazione dell'art. 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.*

³ Pulcini & Co.® è la divisione, dedicata ai bambini tra 0 e 3 anni, di Gemeaz Elior, società leader nel settore della ristorazione collettiva. Pulcini & Co.® si occupa della progettazione e della gestione di asili nido e di altri servizi per l'infanzia. Nata nel 2004 con l'intento di offrire alle famiglie un sostegno concreto per la conciliazione dei tempi di vita e lavorativi, oggi è un network costituito da 14 strutture distribuite su tutto il territorio nazionale.

tra la qualità della condizione (personale e di gruppo) di chi opera in campo educativo e di chi beneficia del servizio (stakeholders: bambini, famiglie, enti). Educatori che non si sentano realizzati, che non svolgano il proprio incarico con motivazione e professionalità, o che non sappiano far fronte in maniera efficace alle richieste del contesto organizzativo e della propria professione corrono il rischio di non adempiere pienamente a tutto ciò che il loro ruolo prevede.

Appare pertanto fondamentale che l'organizzazione, al fine di garantire interventi di qualità all'utente dei servizi alla persona, possa farsi carico del compito di assicurare ai propri dipendenti le migliori condizioni iniziali e in servizio. In particolare, va considerato che «le peculiarità del lavoro [dei nidi e delle scuole dell'infanzia], per l'età e la vulnerabilità dei beneficiari, rendono ancor più evidente l'importanza di porre attenzione alla salute psico-fisica di educatrici/ori e insegnanti dei servizi materno-infantili anche al fine di garantire il benessere dei bambini e delle loro famiglie» (Converso et al., 2015, p. 92).

In campo scientifico, e in particolare in quello psicologico, molti sono i lavori di analisi e di ricerca che hanno indagato, in ambito nazionale e internazionale, il costruito della demotivazione al lavoro e delle sue possibili implicazioni, giungendo a una migliore conoscenza di ciò che la letteratura definisce con il termine «burnout» (Maslach, 2000; Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001; Skovholt, Trotter e Mathison, 2014; Gabola e Albanese, 2015).

Tuttavia, risulta essere ridotto, soprattutto nel contesto italiano, il numero di studi dedicati alla comprensione dello stato di benessere di educatori e docenti che operano in ambito prescolare (asili nido e scuole dell'infanzia), «mentre si annoverano numerosi [quelli] su insegnanti di tutti gli altri gradi scolastici,

con i quali solo in parte [essi] condividono aspetti di contesto e contenuto del proprio lavoro» (Converso et al., 2015, p. 92; Petrillo e Donietti, 2013).

Per tali ragioni si ritiene importante focalizzare l'attenzione in modo specifico su una professione, quella dell'educatore dei servizi per la prima infanzia, che proprio per le sue peculiarità può condurre a un eccessivo coinvolgimento nelle dinamiche di sviluppo emozionale, cognitivo e biologico dei bambini e nelle relazioni con le famiglie. Ciò potrebbe tradursi, di conseguenza, in un carico psicofisico non indifferente in grado di deteriorare, *in primis*, la qualità dell'intervento educativo e, in generale, le condizioni di lavoro di tutto il team.

Accanto a un aspetto di innovazione, che contraddistingue il progetto di ricerca presentato in questo contributo, occorre considerare il valore di un percorso che si configura anche come possibile strategia pedagogica per supportare il lavoro quotidiano degli educatori, sempre più oggetto di accesi dibattiti in tema di controllo e di sicurezza nelle strutture che accolgono bambini in età prescolare.

A questo proposito, è intervenuto anche il Garante della Privacy, Antonello Soro, che già nel 2013 ha espresso parere negativo in merito alla proposta di introdurre in modo indiscriminato webcam e/o telecamere nei nidi, al fine di esercitare una diretta e costante sorveglianza dell'operato di tutti coloro che entrano in contatto con i bambini. Una proposta, quest'ultima, che viene riattualizzata ogni qual volta si verifichi un nuovo fatto di cronaca riportante maltrattamenti sui minori. Egli così afferma: «Sistemi di controllo così intrusivi come le webcam devono essere usati con estrema cautela perché, oltre a incidere sulla libertà di insegnamento, possono ingenerare nel minore, la percezione che sia "normale" essere continuamente sorvegliati», e ancora

«potrebbero condizionare la spontaneità del rapporto con gli insegnanti».⁴

Il Garante ha richiamato, inoltre, le linee indicate dalla Commissione Europea, che ha espressamente dichiarato la propria posizione, evidenziando la necessità di motivi circostanziati e precisi, per attivare l'uso di telecamere all'interno di strutture educative: «L'installazione di sistemi di videosorveglianza per la protezione e la sicurezza di bambini e studenti nei centri per l'infanzia, negli asili nido e nelle scuole può essere un interesse legittimo, purché siano rispettati i principi della protezione dei dati, come i principi di necessità e proporzionalità stabiliti a livello nazionale ed europeo e fermo restando il monitoraggio delle competenti autorità di controllo nazionali della protezione dei dati».⁵

Accanto alle indiscutibili motivazioni di ordine legale, adottate nel citato documento, occorre considerare anche le ragioni di natura pedagogica. Si consideri, tra queste, il rischio di ingenerare una cultura del sospetto, deleteria sia per la qualità del lavoro stesso e dell'intervento messo in atto dagli operatori, sia per la creazione di quell'indispensabile legame di fiducia nido-famiglia, necessario per la buona riuscita del percorso educativo.

A completamento di quanto appena affermato, si ritiene inoltre opportuno sottolineare che in data 20 ottobre 2016 è stato discusso alla Camera il testo unificato delle proposte di legge *Norme in materia di videosorveglianza negli asili nido e nelle scuole dell'infanzia, nonché presso le strutture socio-assistenziali*

*per anziani, disabili e minori in situazione di disagio e altre disposizioni per garantire la sicurezza presso le medesime strutture.*⁶ Il testo in oggetto pone particolare attenzione a due punti chiave: la possibilità di ricorrere all'utilizzo di telecamere o sistemi di videosorveglianza all'interno di strutture di cura per minori (asili nido), anziani e/o disabili e di prevedere test psicoattitudinali e formazione continua per il personale coinvolto.

Emerge da tutto ciò la complessità e la delicatezza del tema in questione e il rischio sotteso di propendere per soluzioni più o meno semplicistiche. In attesa, dunque, di conoscere gli sviluppi del dibattito attualmente in corso sulla proposta di legge e che i vari addetti ai lavori ne valutino la reale sostenibilità, può essere interessante considerare, in tale contesto, le riflessioni pedagogiche correlate alla ricerca qui presentata, che inducono ad avvalorare l'opportunità di comprendere meglio la realtà di un servizio educativo come l'asilo nido, anche attraverso un'analisi del livello di benessere personale e organizzativo, quale condizione iniziale fondamentale per indirizzare azioni e strategie di implementazione. Solo all'interno di un ambiente di lavoro così pensato, volto alla costruzione di un clima di attenzione e di serenità, anche per coloro che in esso operano quotidianamente, sarà possibile promuovere un'efficace relazione nido-famiglia, improntata alla stima e alla fiducia nei reciproci ruoli (professionale e genitoriale) e finalizzata, in un'ottica di *empowerment*, a favorire una crescita comune.

⁴ <http://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/2433401> (visitato in data 6/7/2017)

⁵ L'art. 29 Data Protection Working Party è stato istituito ai sensi della Direttiva 95/46/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 Ottobre 1995, relativa alla tutela delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, in www.ec.europa.eu (visitato in data 6/7/2017; trad. it. a cura dell'autore).

Conoscere il burnout

Secondo quanto riportato dalla US National Library of Medicine, il termine «burnout» è

⁶ Proposta di legge C. 1037 presentata il 22 maggio 2013 T.U. (<http://www.camera.it> (visitato in data 6/7/2017)).

stato coniato negli anni Settanta dagli psicologi americani Herbert Freudenberger e Christina Maslach per descrivere le conseguenze derivanti da un'importante condizione di stress, sperimentata dai professionisti delle cosiddette professioni di aiuto (medici, psichiatri, assistenti sociali, infermieri, ecc.). Questi ultimi possono essere «bruciati», ossia demotivati, scoraggiati, sfiduciati, con conseguente mancanza di energie e di capacità per far fronte a una situazione lavorativa stressante e con possibile calo nelle prestazioni professionali.

Oggi tale condizione sembra sconfinare al di là del solo campo sanitario-assistenziale, per interessare una vasta gamma di profili professionali, indipendentemente dal grado di responsabilità che il loro ruolo implica. Tutto ciò ha condotto, da un lato, a un ampliamento e a un complessificarsi del fenomeno in questione, dall'altro alla difficoltà di giungere a una definizione condivisa dello stesso.

Appare doveroso, a tale riguardo, considerare lo stress lavoro-correlato come condizione che, se non adeguatamente riconosciuta e monitorata, può portare a una manifestazione più conclamata, denominata sindrome da burnout.

«Quando cerco di descrivere ad altri la mia esperienza, uso la metafora della teiera. Come una teiera ero sul fuoco e l'acqua bolliva; lavoravo sodo per gestire i problemi e fare del mio meglio. Ma dopo vari anni l'acqua era tutta evaporata e tuttavia io ero ancora sul fornello: una teiera bruciata che rischiava di spaccarsi» (Maslach, 1992). Con questa immagine Christina Maslach introduce il lettore al tema del burnout, inteso come incapacità di fronteggiare situazioni di stress emotivo continuo, all'interno dell'ambiente di lavoro. In particolare, la psicologa statunitense definisce tale condizione come una sindrome multi-fattoriale, caratterizzata da sintomi fisici, psichici e comportamentali che si declinano in tre possibili aspetti:

1. Esaurimento emotivo (*Exhaustion*): ritenuto elemento fondante — ma non sufficiente — del burnout, contraddistingue sia la mancanza di energia necessaria per affrontare la quotidianità, sia la prevalenza di sentimenti di apatia e di distacco emotivo nei confronti del proprio lavoro.
2. Depersonalizzazione (*Depersonalization*): evidenzia il tentativo di sviluppare forme di distacco tra sé stessi e gli altri, attraverso atteggiamenti di indifferenza e di cinismo.
3. Fallimento professionale (*Inefficacy*): implica un ridotto senso di autostima e la percezione dell'insuccesso professionale e della mancanza dell'adeguata competenza per svolgere il proprio lavoro in modo efficace (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2014).

Prendendo le distanze dall'approccio clinico, gli studi della Maslach si sono contraddistinti per l'analisi empirica delle cause di insorgenza della sindrome, riferendosi in particolare ai fattori emotivi che la caratterizzano e alla perdita di interesse nei confronti delle persone con cui si svolge il proprio lavoro (Gabola, 2011). Entrando maggiormente nel dettaglio, differenti studi hanno indagato alcune possibili manifestazioni che possono essere ricondotte a: comportamenti indice di un «disinvestimento» sul lavoro (si pensi alle situazioni di assenteismo, malattie «strategiche», scarso coinvolgimento, atteggiamenti di delega e di insofferenza); episodi autodistruttivi (quali, ad esempio, disturbi psicosomatici, distrazione e incapacità di concentrazione); eventi eterodistruttivi (come reazioni negative, indifferenza, aggressività, spersonalizzazione del rapporto); perdita della capacità di controllo rispetto alla propria attività professionale, che implica una diminuzione del senso critico e un'alterata attribuzione di valenza alla sfera lavorativa (Fondazione ISTUD, 2010; Folgheraiter, 2002).

Appare interessante, a questo punto, tentare di ricondurre il fenomeno sopra descritto

alla professionalità degli educatori che operano nei servizi per la prima infanzia. Infatti, sebbene le gratificazioni del lavoro di cura con bambini nella fascia 0-3 anni appaiano evidenti e quasi implicite, il carico emotivo e fisico rischia di divenire per questi profili una potenziale fonte di malessere. Più nello specifico, in tali contesti, il burnout rappresenta una possibile conseguenza di vari tipi di tensioni, tra cui la gestione quotidiana dei bisogni dei bambini, l'eventuale conflittualità con i genitori e, più in generale, con le famiglie degli stessi (nonni, babysitter, ecc.), oppure le incertezze di tipo economico derivanti dal lavoro sociale.

Se è vero che ogni persona agisce modalità differenti per affrontare tali fatiche, d'altro canto è opportuno considerare anche che una prolungata esposizione a situazioni stressanti contribuisce all'insorgere di una situazione di disagio o di insoddisfazione. Un rischio, questo, che può coinvolgere proprio gli operatori maggiormente dediti alla loro professione.

La comprensione del grado di benessere individuale e dei fattori in grado di incidere sulla qualità del clima organizzativo rappresenta, pertanto, un primo passaggio fondamentale per favorire la riflessione in merito a possibili azioni correttive volte a incrementare l'efficacia di un servizio.

La ricerca «Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.® e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout»

All'interno del *framework* teorico che si è andati delineando, il CeDisMa, in collaborazione con Gemeaz Elior ha promosso la ricerca-azione «Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.® e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout», con

lo scopo di analizzare il livello di benessere degli operatori che prestano servizio nelle strutture afferenti al network.

Si è inteso pertanto procedere, attraverso la strutturazione di un impianto di ricerca articolato, con l'analisi di possibili segnali di criticità — sia a livello individuale, sia a livello logistico-strutturale —, al fine di ottimizzare risorse e di individuare interventi di sostegno al personale. Il progetto ha preso concretamente avvio nel mese di settembre 2015 e si è concluso nel mese di luglio 2016, coinvolgendo un campione complessivo di 98 professionisti (10 coordinatori e 88 educatori), presenti nelle 12 strutture del network.

La complessità e la sensibilità del tema affrontato hanno orientato il gruppo di lavoro verso la strutturazione di un percorso di ricerca-azione con un approccio multi-metodologico (sommministrazione di test e colloqui individuali), che ha previsto la necessità di integrare competenze psicologiche con quelle pedagogiche. La scelta di tale tipologia di indagine può essere ricondotta alle specifiche finalità del progetto, focalizzate non solo sulla rilevazione di una data realtà, ma anche sull'esigenza del Committente di identificare, come si è già avuto modo di evidenziare, possibili strategie preventive per la tutela del benessere, personale e collettivo.

Occorre infatti precisare come le due fasi di ricerca e di intervento non possano che essere tra loro strettamente interconnesse: la prima fornisce il supporto conoscitivo essenziale per agire e modificare la realtà presente; a sua volta l'intervento realizzato rende necessaria un'ulteriore analisi al fine di delineare il nuovo quadro che si è venuto a costituire. Tutto secondo un processo ciclico così articolato: identificazione del problema, pianificazione dell'intervento, realizzazione delle azioni più adeguate, rilevazione e valutazione degli effetti. L'ottica è quindi quella di una continua verifica e di continui valutazioni

e controllo dei risultati conseguiti attraverso determinati interventi e della conseguente modifica delle strategie adottate, quando queste si rivelino inadeguate (Trincherò, 2004).

Nello specifico del percorso realizzato nelle strutture Pulcini & Co.®, si è ritenuto opportuno procedere, in una prima fase, con la somministrazione del test Link Burnout Questionnaire (Santinello, 2012) al personale educativo (educatori e coordinatori) in servizio all'interno dei nidi.

Questo 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. Il test affonda le proprie radici nella già citata teoria di Maslach e Goldberg, secondo la quale risulta fondamentale indagare la dimensione del burnout non solo in chiave negativa, ma come un *continuum* al cui estremo positivo è collocato il costrutto della dedizione al lavoro, pensata in termini di efficacia, passione e interesse (Chirico e Ferrari, 2014).

Attraverso quattro dimensioni (esaurimento psicofisico; deterioramento della relazione; inefficacia professionale; disillusione) è stato possibile delineare un profilo individuale in merito alla condizione personale e professionale vissuta dal singolo operatore. Il quadro emerso è stato quindi successivamente analizzato, approfondito e discusso nel corso di due momenti di restituzione: un primo incontro con una psicologa e una pedagoga; un secondo, a distanza di circa tre mesi, con due pedagogiste.

La scelta di impostare tali colloqui servendosi di competenze professionali differenti ma complementari può essere assunta quale tratto innovativo e in pari tempo peculiare di tale indagine. Se il ruolo dello psicologo è risultato fondamentale al fine di cogliere e interpretare sensazioni, stati d'animo, opinioni veicolati attraverso la narrazione, la presenza

del pedagoga ha favorito una riflessione in merito all'agire professionale dell'educatore e alla necessità di riappropriarsi di una intenzionalità educativa, consentendo anche una rielaborazione delle conoscenze acquisite sul campo e delle scelte metodologiche messe in atto (Oggionni, 2013).

In questo senso, si ritiene opportuno precisare che i punteggi conseguiti nel test iniziale, lungi dal voler fornire un preciso inquadramento della condizione del lavoratore, hanno offerto l'opportunità per avviare un confronto diretto con ciascun operatore sul proprio vissuto professionale.

Tali colloqui individuali consentono, infatti, all'intervistato di esprimere liberamente le proprie opinioni, divenendo così uno spazio «neutro» appositamente dedicato e strutturato, all'interno del quale garantire la possibilità di condividere in modo più consapevole esperienze e stati emotivi, ricercandone possibili chiavi di lettura. Questa specifica tipologia di intervista si configura pertanto come una «situazione aperta, che si sistematizza e si costruisce *in itinere*, in grado di suscitare risposte al fine di innescare i racconti più validi» (Callini, 2003, p. 123).

Raccontare, di fronte a una persona estranea, di sé, delle proprie eventuali fatiche, dei limiti e delle strategie elaborate per fronteggiarli non è certamente un'azione semplice. Per tale ragione è fondamentale, ai fini della buona riuscita del colloquio, che il ricercatore sia in grado di instaurare una relazione di fiducia con le persone coinvolte, anche attraverso la tutela della privacy,⁷

⁷ Ogni operatore (educatore e coordinatore) ha firmato il modulo di consenso informato. Il modulo di consenso informato, accanto a una presentazione del progetto di ricerca, precisa 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 dei partecipanti. Il titolare dei dati rela-

facendo così in modo che la partecipazione, scevra da possibili timori e condizionamenti, sia ricca di significato.

Gli elementi di ordine quantitativo e qualitativo raccolti durante il percorso di ricerca hanno consentito di tracciare una fotografia complessiva del network di nidi e delle singole realtà ad esso afferenti. Senza voler ora entrare nel merito degli specifici risultati ottenuti, che esulano dagli obiettivi di questo contributo, verranno invece presentati alcuni spunti di riflessioni in merito a fattori di ordine personale, relazionale e organizzativo, che connotano, in particolare, i contesti lavorativi delle professioni di cura.

Riflessioni pedagogiche

Pur essendo i temi del benessere lavorativo e del burnout di pertinenza quasi esclusivamente psicologica, come emerge dagli studi citati (Maslach, 1992; 200; 2011; Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001; Maslach, Leiter e Jackson, 2012; Safi e Kolahi, 2016; Rogala, Benight e Luszczynska, 2016), diviene interessante analizzarne anche le possibili implicazioni di natura pedagogica suggerite dalla ricerca qui presentata.

Tutto ciò per vari ordini di ragioni, tra le quali occorre annoverare: la specifica fascia di età dell'utenza considerata (0-3 anni); le questioni di natura educativa e formativa strettamente connesse alla professione di cura nella prima infanzia; la crescente attenzione, a livello nazionale e internazionale, delle politiche sociali nei confronti della normativa che regola la presa in carico dei bambini in età prescolare;⁸ non ultima, la

necessità di rendere la supervisione pedagogica nei nidi e nei vari servizi educativi sempre più efficace, anche attraverso una migliore conoscenza dei singoli operatori e delle dinamiche relazionali che si vengono a instaurare nel gruppo di lavoro.

All'interno di tali coordinate, è ora possibile addentrarsi nel merito delle tematiche presentate e svolgere alcune riflessioni.

Occorre innanzitutto considerare come negli ultimi decenni la realtà dei servizi per la prima infanzia abbia conosciuto trasformazioni significative: accanto al ben noto passaggio da una visione assistenzialistica del nido a una più strutturata e pedagogicamente fondata, si affianca il dibattito in merito alla qualificazione professionale dell'educatore, al quale il mondo del lavoro oggi richiede competenze sempre più elevate, in ingresso e *in itinere*, fondamentali per rispondere alla molteplicità e alla eterogeneità dei bisogni del piccolo. Richieste, queste, motivate anche dagli esiti di studi in campo neurologico, psicologico e pedagogico (Rushton, Rushton e Larkin, 2010; Schiller, 2010; National Scientific Council on the Developing Child, 2007), che valorizzano una nuova immagine del bambino e del neonato come soggetto «attivo» e «competente», in virtù del suo elevato potenziale di apprendimento, frutto dell'interazione tra il patrimonio biologico individuale e le esperienze che egli vive, fin dalla nascita, nel contesto di appartenenza (Maggiolini, 2015; Juul, 2001).

Tutti questi fattori hanno concorso, dunque, a sradicare un pregiudizio culturale che identificava unicamente nella predisposizione personale e nelle doti, prettamente femminili, di accudimento e protezione, la preparazione

tivi al questionario è il Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità. Il Suo profilo individuale non verrà condiviso con il Suo datore di lavoro».

⁸ Ne è testimonianza, al riguardo, la proposta di legge C2656, approvata alla Camera e ora S2443, in corso

di esame al Senato, *Disciplina delle professioni di educatore e di pedagoga*, volta a regolamentare, attraverso criteri definiti, quei profili che operano, a diverso titolo, nei servizi educativi, tra i quali anche quelli specificatamente dedicati alla fascia 0-3 anni.

necessaria per assicurare un'adeguata presa in carico del bambino, per porre invece l'accento sulla pluralità e complessità degli elementi che concorrono alla definizione di tale ruolo.

La capacità di accogliere e far fronte alle specifiche peculiarità di questa fascia di età implica, infatti, l'acquisizione di un ampio bagaglio di competenze, necessarie non solo a favorire una conoscenza approfondita delle caratteristiche biologiche, cognitive e psicologiche del piccolo, ma anche a promuovere percorsi efficaci, finalizzati al suo benessere e a quello degli adulti che lo circondano.

Un ulteriore elemento di riflessione, anche in relazione all'insorgere di possibili derive culturali e sociali, è offerto dalla matrice quasi esclusivamente femminile all'interno di tale professione: un dato, questo, che induce alla necessità di tenere in considerazione il tema della conciliazione lavoro-famiglia.

La figura dell'educatrice si trova, infatti, spesso in bilico tra le peculiarità del profilo professionale e le funzioni attribuite al proprio ruolo materno: così si è espressa, ad esempio, una coordinatrice durante il momento del colloquio: «Provo un profondo senso di colpa perché, dopo aver trascorso una giornata al nido, quando arrivo a casa non ho voglia di giocare con mio figlio».

Per quanto l'immagine sociale dell'educatore — e nello specifico quella di chi opera nel nido — si sia modificata e sia stata oggetto negli ultimi tempi di una maggiore consapevolezza, permane pur sempre una sostanziale criticità legata alla percezione di tale professione, non solo, come è noto, in termini economici e contrattuali, ma anche in relazione a tutti quegli aspetti soggettivi (cura di sé e del proprio aspetto, della qualità delle relazioni che si instaurano con i colleghi e gli altri attori coinvolti) e oggettivi (riconoscimento del contributo dato alla propria organizzazione e viceversa, comprensione

degli aspetti «sommersi» caratterizzanti il lavoro educativo) che portano a valorizzarla come tale.

Durante i colloqui individuali sono stati inoltre approfonditi i fattori considerati propedeutici al benessere organizzativo, che possono avere un impatto sul livello di energia percepito dal professionista (quali, ad esempio, la lontananza dal luogo di lavoro, il carico fisico tipico dell'attività lavorativa, gli orari di servizio).

Infatti, sebbene il burnout rappresenti una condizione individuale di disagio e malessere, essa potrebbe essere generata anche da aspetti disfunzionali, non direttamente dipendenti dalle singole persone coinvolte ma da scelte correlate alla policy aziendale. Tali elementi possono essere inerenti: alla tipologia di contratto (determinato, indeterminato o a progetto); all'eccessivo o ridotto carico di lavoro (3 o 4 ore, oppure 7 o 8 ore al giorno); all'esiguo monte ore richiesto, da cui deriva il rischio di uno scarso coinvolgimento del lavoratore e di una conseguente possibile demotivazione; alla necessità, ad esso correlata, di dover cercare un ulteriore impegno lavorativo che possa garantire una stabilità economica; alla carenza di personale in relazione al rapporto numero educatori/numero bambini; all'inadeguatezza delle strutture; alla fusione di differenti team di lavoro, indotta anche dagli esiti di gare di appalto o da esigenze aziendali; alla presenza di responsabili con il duplice ruolo di coordinatore e di educatore all'interno della stessa struttura; alla non coerenza tra i reali bisogni percepiti dagli operatori e la proposta formativa predisposta.

Un altro fattore organizzativo su cui si ritiene opportuno focalizzarsi attiene all'adeguata attenzione per la crescita professionale dei diversi profili impiegati nelle strutture, affinché persone con buone risorse, sia tecniche sia relazionali, non si disperdano o vengano sottovalutate. Ciò potrebbe rappresentare

un potenziale fattore di rischio di burnout dell'operatore, con conseguente perdita diretta o indiretta per l'azienda.

In particolare, alcune figure che presentano doti e caratteristiche professionali di spiccato valore potrebbero ricevere maggiori sollecitazioni al fine di valorizzare le competenze specifiche e/o trasversali già acquisite.

Preso atto dell'oggettiva presenza di fattori di criticità legati ai suddetti aspetti gestionali e strutturali, oggi più che mai indotti dalla natura stessa del lavoro divenuto sempre più flessibile e instabile, si è tuttavia consapevoli dell'importanza di creare le premesse per la realizzazione di un'autentica comunità di pratica tra gli educatori del nido. Tra queste, la definizione di percorsi formativi iniziali e *in itinere* destinati ai diversi operatori e la progettazione di azioni di supporto e di valorizzazione pedagogica del lavoro di cura quotidiano assumono indubbiamente un posto di rilievo.

Conclusioni

Incrementare la qualità di servizi per la prima infanzia significa innanzitutto favorire una riflessione partecipata e rivolta a una crescita comune, nella quale ogni elemento del sistema possa rappresentare un valido apporto nel conseguimento di finalità e di obiettivi condivisi.

Ciò si traduce, facendo leva anche sulle politiche e sulle logiche che guidano le dinamiche aziendali, nella necessità di garantire efficaci standard procedurali e metodologici qualitativamente definiti.

In particolare, in ambito educativo, diviene opportuno «mettere a punto un sistema di valutazione in grado di individuare lo stato di qualità di un servizio, ma anche di cogliere quegli elementi di criticità in funzione dell'innalzamento del livello promuovendo

nei soggetti implicati atteggiamenti di auto-osservazione, di discussione dei dati, di maggiore consapevolezza relativamente alle finalità, alle scelte e alle modalità di conduzione del lavoro educativo» (Borghi, 2006, p. 9). Considerazioni, queste ultime, in linea con quanto previsto dall'art. 6 «Requisiti di professionalità e di capacità psicoattitudinale del personale educativo degli asili nido» del nuovo testo unificato C261,⁹ che nello specifico sottolinea ancora una volta la necessità di investire sempre più su una formazione costante ed efficace degli operatori, quale strategia prioritaria per la crescita professionale del singolo e del gruppo e anche, pertanto, per contrastare possibili degenerazioni delle criticità quotidiane, tipiche del lavoro di cura.

I risultati finali della ricerca condotta portano alla memoria le parole di Konosuke Matsushita, fondatore della Panasonic Corporation, che, riferendosi all'azienda da lui fondata e in generale a qualsiasi buon sistema organizzativo, così affermò: «Noi produciamo persone, e produciamo anche elettrodomestici». Traslando tale pensiero nell'ambito dei servizi educativi rivolti alla prima infanzia, potremmo dunque affermare l'importanza di prendersi cura delle persone, prima di prendersi cura di altre.

⁹ *Misure per prevenire e contrastare i reati in danno dei minori negli asili nido e nelle scuole dell'infanzia e delle persone ospitate nelle strutture sanitarie e socio-sanitarie per anziani e disabili*. Dove si legge, fra l'altro: «Al fine di garantire il possesso dei requisiti di professionalità e di capacità psicoattitudinale del personale educativo degli asilo nido, entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, le Regioni prevedono l'introduzione obbligatoria, nelle procedure per il reclutamento del personale educativo degli asili nido, di test psicoattitudinali volti ad accertare la capacità degli aspiranti a relazionarsi con i minori, nonché per l'effettuazione obbligatoria di verifiche periodiche sulla professionalità del personale educativo e sul mantenimento da parte del medesimo personale dei requisiti di capacità psicoattitudinale».

Promoting the well-being of crèche educators with individual competences and organisational dynamics: A pedagogical insight

Abstract

The growing attention, on a scientific, cultural and social level, that the world of early childhood services has acquired in recent decades has contributed to encouraging reflection and incentivising research regarding the potential factors capable of significantly influencing the promotion of levels of quality which, broadly speaking, characterise such structures. It is thus essential to understand which aspects are particularly important in relation to the distinctive features of the crèche environment and to the professional identity of the educators offering their services. CeDisMa (The Research and Study Centre on Disability and Marginality of the Catholic University of the Sacred Heart) and the association Gemeaz Elior devised and created the research-action project «Benessere lavorativo nella realtà Pulcini & Co.® e supporto psicopedagogico per la prevenzione del burnout» (Well-being at work at Pulcini & Co.® and psychopedagogic support for preventing burnout). Interpreting it from a pedagogical viewpoint this article therefore aims to examine potential strategies and actions for improvement in order to facilitate the creation of a suitable relational and organisation environment within crèches.

Keywords

Well-being, crèche, individual competences, organisational dynamic, educator, pedagogical intervention.

Autore per corrispondenza

Silvia Maggiolini
Università Cattolica del Sacro Cuore
Dipartimento di Pedagogia
Largo Gemelli, 1
20123 Milano
E-mail: silvia.maggiolini@unicatt.it

Bibliografia

- Borghi B. (a cura di) (2006), *Star bene al Nido d'Infanzia. Strumenti per la gestione organizzativa e educativa dell'asilo nido*, Bergamo, Junior.
- Callini D. (2003), *Su misura. Fabbisogni di professionalità e di competenze*, Milano, FrancoAngeli.
- Chirico F. e Ferrari G. (2014), *Il burnout nella scuola: strumenti per la valutazione del rischio e la sorveglianza sanitaria*, Milano, Ferrari Sinibaldi.
- Converso D., Badagliacca R. e Viotti S. (2014), *La reciprocità del benessere di insegnanti e studenti nel settore educativo*, «Psicologia & Scuola», vol. 32, pp. 11-18.
- Converso D. e Piccardo C. (2003), *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo nelle imprese non profit*, Milano, Raffaello Cortina.
- Converso D., Viotti S., Sottimano I., Cascio V. e Guidetti G. (2015), *Capacità lavorativa, salute psico-fisica, burnout ed età, tra insegnanti d'infanzia e educatori di asilo nido: uno studio trasversale*, «La Medicina del Lavoro», vol. 106, n. 2.
- Folgheraiter F. (2002), *Prefazione all'edizione italiana*. In G.S. Bernstein e J.A. Halaszyn (a cura di), *Io, operatore sociale*, Trento, Erickson.
- Fondazione ISTUD, *Benessere e stato di salute nel mondo dei servizi in Italia: prospettive di genere*, http://www.istud.it/up_media/ricerche/benessere_salute_mondo.pdf
- Gabola P. (2011), *Il benessere degli insegnanti: rassegna di studi*, «Psicologia dell'Educazione», vol. 5, n. 3, pp. 377-390.
- Gabola P. e Albanese O. (2015), *Dal burnout degli insegnanti al benessere psicologico: un aggior-*

- namento sulla ricerca. In O. Albanese e A. Delle Fave (a cura di), *Disabilità, diversità e promozione della salute. Aspetti clinici, formativi e educativi*, Milano, FrancoAngeli, pp.110-116.
- Hall-Kenyon K.M., Bullough R.V., Lake MacKay K.E e Marshall E.E. (2014), *Preschool teacher well-being: A review of the literature*, «Early Childhood Educ Journal», vol. 42, pp. 153-162.
- Iori V. (2007), *Il lavoro di cura tra razionalità ed affettività*. In AA.VV., *Letica della cura. Tra sentimenti e ragioni*, Milano, FrancoAngeli, pp.41-63.
- Leiter M.P., Bakker A.B. e Maslach C. (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*, New York, Psychology Press.
- Juul J.(2001), *Il bambino è competente*, Milano, Feltrinelli.
- Maggiolini S. (2015), *La realtà degli asili nido nel contesto italiano ed europeo*. In L. d'Alonzo e R. Loner Zecchel (a cura di), *Educazione tempestiva nella prima infanzia. Risultati di una ricerca sul metodo Happy Child*, Lecce, Pensa Multimedia.
- Maslach C. (1992), *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Assisi, Cittadella.
- Maslach C. (2000), *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Milano, Feltrinelli.
- Maslach C. (2011), *Burnout and engagement in the workplace: New perspectives*, «The European Health Psychologist», vol. 13, n. 3, pp. 44-47.
- Maslach C. e Leiter M. P. (2008), *Early predictors of job burnout and engagement*, «Journal of Applied Psychology», vol. 93, n. 3, pp.498-512.
- Maslach C., Leiter M.P. e Jackson S.E. (2012), *Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration*, «Journal of Organizational Behavior», vol. 33, n. 2, pp. 296-300.
- Maslach C., Schaufeli W.B. e Leiter M.P. (2001), *Job burnout*, «Annual Review of Psychology», vol. 52, pp. 397-422.
- Murdaca A.M., Oliva P. e Nuzzaci A. (2014), *Fattori individuali e contestuali del burnout: una ricerca descrittiva sugli insegnanti curricolari e di sostegno*, «Giornale Italiano della Ricerca Educativa», vol. 12, pp. 99-120.
- National Scientific Council on the Developing Child (2007), *The timing and quality of early experience combine to shape brain architecture*, Working Paper 5, Center on the Developing Child at Harvard University.
- Oggionni F. (2013), *La supervisione pedagogica*, Milano, FrancoAngeli.
- Petrillo G. e 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, FrancoAngeli, pp. 96-119.
- Rossi B. (2014), *Il lavoro educativo. Dieci virtù professionali*, Milano, Vita e Pensiero.
- Rushton S., Rushton A.J. e Larkin E. (2010), *Neuroscience, play and early childhood education: Connections, implications and assessment*, «Early Childhood Education Journal», vol. 37, pp. 351-361.
- Safi M.H. e Kolahi A.A. (2016), *The relationship between job satisfaction with burnout and conflict management styles in employees*, «Community Health», vol. 2, n. 4, pp. 266-274.
- Santinello M. (2012), *Manuale del Link Burnout Questionnaire*, Firenze, Giunti OS.
- Schiller P. (2010), *Early brain development research: Review and update*, «Brain Development», vol. 3, pp. 26-30.
- Shoji K., Cieslak R., Smoktunowicz E., Rogala A., Benight C.C. e Luszczynska A. (2016), *Associations between job burnout and self-efficacy: A meta-analysis*, «Anxiety, Stress & Coping», vol. 29, n. 4, pp. 367-386.
- Skovholt T.M. e Trotter-Mathison M. (2014), *The resilient practitioner: Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers and health professionals*, London, Routledge.
- Trincherò R. (2004), *I metodi della ricerca educativa*, Bari, Laterza.