

Fare leva su una normatività tollerabile

**Talvolta è meglio limitarsi
a segnalare il limite,
senza imporlo**

di
Francesco Cerrato

Lavorare a fianco di ragazzi che hanno importanti problemi relazionali e che nella loro storia biografica hanno già avuto inserimenti in comunità interrotti violentemente, pone una serie d'interrogativi relativi sia alla comunità come luogo con una funzione protettiva, sia rispetto al mandato dell'educatore chiamato a confrontarsi tra il «giusto» e il «possibile» intervento educativo. Una struttura comunitaria «elastica» capace di deformarsi all'occorrenza, e un educatore formato e competente a operare con una normatività leggera possono fare la differenza e offrire, al minore in difficoltà, delle possibilità di generare cambiamenti positivi.

I ragazzi ospiti della comunità nella quale lavoro – adolescenti con problemi relazionali che hanno già avuto inserimenti falliti in altre strutture educative – pongono una serie di interrogativi per chi lavora con i minori in difficoltà.

La necessità e la responsabilità di offrire contenimento, protezione, cure e attenzioni si scontra con la loro resistenza a riceverle e ad abbandonare stili di vita ritenuti socialmente inaccettabili. I loro comportamenti sono l'esito di processi di adattamento e, quindi, funzionali alla sopravvivenza nel contesto di provenienza. Si tratta di una resistenza ostinata, talvolta violenta, costellata di reazioni estreme, di repentini cambi di direzione, di profonde regressioni.

Vite rabbiose in una comunità per minori

Il compito affidato a un educatore di comunità è pertanto un compito serio, non di rado accompagnato da una richiesta implicita e poco realistica. Fai in modo che il minore non commetta reati, non usi o spacci sostanze, non sia pericoloso per sé e per gli altri. Fai in modo che il suo passato non crei danno alla collettività. È una richiesta comprensibile, ma omette di cogliere la solidità del legame che si viene a instaurare tra disfunzionalità dei comportamenti e passato traumatico del ragazzo. La comunità viene implicitamente pensata come un contenitore ermeticamente chiuso, una sorta di pre-carcere dotato di misteriosi strumenti idonei a disinnescare, e con rapidità, il potenziale esplosivo di vite rabbiose.

Inutile negarlo, piacerebbe a ogni operatore avere i mezzi per poter rispondere a tale richiesta con rapidi e concreti risultati. Ma l'educatore di comunità ha il compito di stare con i piedi per terra, cosa che, tradotta in termini meno generici, significa esatta-

mente accettare di convivere, anche per periodi lunghi, con persone che continuano a commettere reati, a far uso di sostanze, a rendersi pericolose per loro stesse e per gli altri (educatore compreso).

L'educatore ha il compito di offrire la sua disponibilità a vivere a stretto contatto con persone incapaci di provvedere in autonomia al loro sostentamento, ma anche espulse da ogni contesto sociale a causa delle loro azioni. Gli strumenti di cui potrà disporre saranno essenzialmente immateriali e l'efficacia dipenderà da fattori altrettanto immateriali, eccezion fatta per gli aspetti organizzativi, la cui importanza – detto per inciso – è spesso sottostimata. Potrà intervenire, collaborando con assistenti sociali, psicologi, giudici, insegnanti – e qui sta la responsabilità condivisa tra tutte le professioni coinvolte –, per raggiungere, attraverso un lungo e complesso lavoro, l'obiettivo ambizioso di sostituire progressivamente comportamenti devianti con altri socialmente più vantaggiosi. Sarà l'interruzione delle espulsioni e la tenuta nelle difficoltà a offrire la possibilità di generare cambiamenti positivi.

Mura di cartone o di cemento armato?

Quando, nel 1990, ho iniziato a fare l'educatore a tempo pieno, un collega anziano, nel tentativo di orientare la mia formazione, fece questa affermazione: «I ragazzi che vengono da noi hanno vissuto in case con pareti di cartone, dove tutto era permesso, da noi devono trovare pareti di cemento armato». Mi era sembrata una buona metafora, sicuramente idonea a farmi sposare l'idea dell'utilità di un contenimento forte.

L'esperienza mi ha successivamente dimostrato come trattenerne in un contenitore di cemento chi ha vissuto senza regole fino al

giorno prima sia un atto simmetrico, attivatore di reazioni estreme e niente affatto riparatore. I ragazzi più tenaci, o più sofferenti, semplicemente scappano o vengono dimessi perché ingestibili, quelli meno «duri», invece, subiscono passivamente interventi educativi capaci di soddisfare prevalentemente il desiderio dell'adulto di ottenere obbedienza. I muri ci devono essere, certo, ma non possono avere la rigidità del cemento. Alla rigidità è da preferire la solidità, che è una cosa ben diversa. Proseguendo nella metafora edile – tra le più gettonate, in campo educativo, subito dopo quelle navali – la comunità deve essere una costruzione fisica e relazionale progettata con criteri antisismici, quindi elastica, *in grado di deformarsi temporaneamente* in caso di forti sollecitazioni, ma anche di *riprendere la propria forma* immediatamente dopo. La sua capacità di deformarsi ottiene il duplice risultato di proteggere tutti gli occupanti durante il sisma e di rimanere intatta, quindi adatta al suo scopo, sul lungo periodo.

Per una corretta progettazione è quindi importante studiare con attenzione quali sollecitazioni tenderanno a sfigurare la forma della nostra costruzione. Forma che non può essere vaga e teorica, ma definita, disegnata dalla pratica delle relazioni, norme (per gli adulti, prima ancora che per i minori), abitudini, tecniche e conoscenze. E anche dall'ambiente fisico, dall'organizzazione del lavoro, dalle risorse e dai limiti.

L'esperienza di questi anni sembra indicare una strada da percorrere con i minori più sofferenti: il contenimento e i suoi esiti positivi possono passare attraverso la capacità di ripristinare la normalità rapidamente e con efficacia, dopo gli inevitabili eventi critici. Inutile pensarsi infallibili. Le criticità saranno frequenti e costituiscono l'oggetto stesso del lavoro. Esse andranno anticipate

– quando possibile –, ma una grande cura andrà messa nell'opera di ripristino dei danni, a cominciare da quelli concreti. Ad esempio, se l'ambiente fisico in cui si vive è degradato, sgangherato, è un indicatore importante di cedimento, di incertezza; al contrario, l'impegno degli educatori nel curare anche l'ambiente fisico (ordine, quadri, fiori, colori, profumi) avrà effetti immediati sul clima e sul processo di acquisizione di autorevolezza.

Quali minori più in difficoltà?

Può essere d'aiuto provare a tracciare il profilo del minore ospite della comunità.

Il nostro punto di osservazione e di accoglienza, direi quasi di raccolta, offre un panorama sufficientemente ampio (quindici anni) per tentare di definire un profilo del nostro ospite tipo, uno sforzo che può aiutare a comprendere, in parte, le ragioni della resistenza al cambiamento. Una comprensione che rappresenta il passaggio obbligato per mettere a punto interventi realizzabili, praticabili e non teorici, astratti, irricevibili.

Un minore che proviene dal dolore

Il nostro minore proviene, generalmente, da una famiglia maltrattante (composta da persone emarginate, vittime a loro volta di violenze e abusi) che spesso ha già provveduto a collocare altrove il proprio figlio ingestibile e indesiderato. Per «altrove» intendo ovunque: parenti, conoscenti, per strada. Senza attenzione alcuna e, a volte, favorendo ulteriori maltrattamenti.

Non di rado nella storia del ragazzo si sono susseguiti affidamenti, istituti, adozioni, case famiglia, comunità. Talvolta con episodi di abuso e maltrattamento che proseguono anche dopo l'allontanamento. Casi

estremi di minori che hanno sperimentato fino a dieci collocazioni diverse, con maltrattamenti e abusi in contesti diversi, talvolta avvenuti proprio da chi aveva compiti di cura e recupero.

Parliamo quindi di un minore che proviene dal dolore. Il dolore accumulato, accettato come inevitabile, stratificato, è senza dubbio una costante comune a tutti i ragazzi con i quali ho lavorato in questi anni. È un elemento da tenere sempre in considerazione quando ci troviamo di fronte a comportamenti che mettono alla prova la nostra capacità di tollerare, di comprendere, per non perdere la rotta. Il dolore dell'abbandono, della violenza, delle sevizie, dell'abuso subito da chi aveva il compito di accudire e proteggere, è la causa delle manifestazioni violente che l'educatore si trova a fronteggiare.

Non è solo importante capire. È necessario accettare il legame tra dolore e violenza ⁽¹⁾, per poi dare inizio al lavoro con una preparazione mentale che può aiutare a tenere a bada simmetrie e reazioni espulsive. Sembra un dato scontato, non lo è.

Un minore a cui è mancato l'essenziale

Oltre ad aver vissuto nel dolore – condizione sufficiente a rendere congruo (comprensibile) buona parte di quello che ci «offre» dal punto di vista comportamentale e relazionale – nelle sue migrazioni coatte (non le ha scelte) ha avuto il tempo di perdersi l'essenziale della formazione di un essere umano.

Al nostro minore è mancato, in modo traumatico, tutto ciò che ci ha permesso di diventare adulti capaci di avere relazioni soddisfacenti, studiare, tollerare le frustra-

zioni, lavorare: sono mancati accudimento, pulizia, sicurezza fisica e psicologica, protezione, relazioni stabili, regole (intese come informazioni utili per muoversi nel mondo con soddisfazione), autorevolezza, cibo, sorrisi, adulti presenti. Per un considerevole numero di anni si è dovuto adattare a un ambiente che imponeva strategie di sopravvivenza diametralmente opposte a quelle che normalmente si sperimentano in un soddisfacente contesto relazionale. Per il nostro ospite, inoltre, le strategie apprese nei primi anni di vita hanno assunto un valore particolare in quanto, spesso, permettevano di evitare guai seri, a volte facevano la differenza tra mangiare e digiunare. Nei casi estremi vivere o morire (sappiamo che non è un'esagerazione).

È stato quindi ingannato da adulti che, approfittando della sua fiducia incondizionata, lo hanno indotto a scambiare per affetto le botte, le urla, le minacce, gli abusi, la sporcizia, la disonestà, il sadismo, le sevizie. È stato «reso abile» a vivere in quel determinato contesto.

L'educatore tra il «giusto» e il «possibile»

Il fatto che sia sopravvissuto a ciò che per noi risulta impensabile, intollerabile, è un fatto sicuramente sorprendente. La sua straordinaria capacità di non soccombere ai maltrattamenti, non deve tuttavia trarre in inganno. Si tratta infatti di un adattamento rigido, di un limite, che non lo rende necessariamente capace di rimodellarsi nel nuovo mondo.

L'osservazione condotta in questi anni, conferma come le *abilità apprese nel contesto maltrattante rappresentino essenzialmente*

1 | Cfr. De Zulueta F., *Dal dolore alla violenza. Le origini traumatiche dell'aggressività*, Raffaello Cortina

Editore, Milano 1999.

un ostacolo e non saranno di nessun aiuto. Il nostro metro di giudizio non è il suo, ciò che per noi è utile e piacevole, per lui può risultare indifferente, talvolta pericoloso o percepito come tale.

Uscire da schemi rigidi

Le implicazioni, in termini di vincoli progettuali, sono rilevanti e pongono l'educatore – ma anche la rete dei servizi – di fronte alla difficile scelta tra fare ciò che sarebbe educativamente *giusto* e ciò che, invece, è solo *possibile*, concesso dai limiti imposti dal livello di compromissione del minore. Il confronto tra il giusto e il possibile è spesso fonte di profondo disaccordo, talvolta di acceso conflitto, tra gli operatori. La materia si presta a infinite interpretazioni, io penso sia corretto evitare interventi eccessivamente difensivi.

Scegliere di lavorare con minori in forte difficoltà richiede disponibilità a uscire da schemi rigidi. Penso, anche, sia utile e protettivo, condividere progettazioni sperimentali con tutti i tecnici responsabili: scegliere di abbandonare il *giusto* per il *possibile* è talvolta legittimo, ma va condiviso da tutti e formalizzato. Vedremo più avanti come questa scelta possa essere oggetto di trattativa, anche con il minore interessato. Aggiungerei ancora qualche dato utile a completare il profilo del minore oggetto di questo articolo: alla sofferenza patita a casa si somma la fatica di dover «buttare via» tutto ciò che gli ha permesso di sopravvivere nei primi 12/14 anni di vita, non pochi. È un dato importante, poiché le energie dedicate al cambiamento – lo rileviamo spesso – impediscono qualunque altra forma di investimento. Inoltre, l'allontanamento dalla fonte del disagio, benché sia una buona

scelta, non produce alcun miglioramento a breve termine. A 14 anni, ma naturalmente anche molto prima, l'adattamento è tale che il semplice allontanamento non produce alcun effetto apprezzabile sotto il profilo comportamentale.

Lavorare nelle difficoltà richiede preparazione

Se è vero che per attivare un percorso di cura è necessario interrompere il reiterarsi delle esperienze traumatiche, è altrettanto vero che le esperienze vissute manterranno attivo il loro potere per lungo tempo, sovente anche a distanza di anni dagli eventi dolorosi ⁽²⁾.

Questa ultima constatazione, confermata dalla letteratura e dall'esperienza diretta, deve assumere un valore prioritario nell'approccio educativo. È spesso eccessiva l'aspettativa relativa ai risultati percepibili in tempi brevi, e questo proprio perché si perde di vista quanto detto. L'impercettibilità dei miglioramenti, a fronte di un intenso fare quotidiano, risulta molto frustrante, con conseguenze importanti – quanto ingiustificate – sulla progettazione degli interventi.

Non di rado si assiste a una parossistica intensificazione degli sforzi da parte di intere équipe, a cui segue una radicale rinuncia e l'allontanamento del minore. Due reazioni comprensibili, soprattutto se si pensa alle pressioni esterne – assistenti sociali, psicologi, giudici, insegnanti, vicini di casa – che riceve il gruppo di lavoro. La delega è spesso eccessivamente ampia, il minore preso in carico deve stare bravo, e se mette in atto atteggiamenti devianti la responsabilità viene attribuita agli educatori non sufficientemente normativi e autorevoli. A

2 | In merito a questo tema vedi Miller A., *La persecuzione del bambino. Le radici della violenza*, Bollati

Boringhieri, Torino 2007.

volte è l'educatore stesso a essere convinto di dover mettere in campo la sua presenza in modo massiccio. Il fare diventa allora un modo per sentirsi a posto, per dimostrare di essere all'altezza, ma senza un reale orientamento oltre a quello, generalmente inconsapevole, della simmetria con le provocazioni del minore. Verificata l'inutilità del fare, si allontana il minore per il quale «non c'è più niente da fare» quando, a mio parere, sarebbe esattamente necessario tenerlo, nonostante le difficoltà. Mi spingo a dire proprio in virtù delle difficoltà, che rappresentano l'ambito all'interno del quale l'educatore è chiamato a operare. Naturalmente il lavorare nelle difficoltà richiede preparazione e organizzazione, un tema al quale sarebbe necessario dedicare ampio spazio, ma l'osservazione conferma che proprio la capacità di *stare* nelle difficoltà, tollerando la lentezza dei cambiamenti, fa la differenza in termini evolutivi.

Come stranieri in terra straniera

Passando alle possibili soluzioni occorre domandarsi quale «casa» fisica, relazionale, affettiva, normativa, formativa, può ospitare uno *straniero* proveniente da una *cultura* così diversa. Le sanzioni non servono a nulla, il tentativo di applicare semplici regole genera reazioni estreme, e in questa situazione l'educatore non ha in mano strumenti concreti.

Le difficoltà, la gravità dei danni derivanti da maltrattamenti multipli in età precoce, i vincoli, l'assenza di riferimento metodologico unanimemente riconosciuto e anche le limitate risorse, fanno pensare a una sfida che presenta margini di successo estremamente esigui. È lecito porsi la domanda se ne valga la pena. Da operatore rispondo di sì, per tre motivi.

- Uno è di ordine etico: i ragazzi dei quali ci prendiamo cura sono dei sopravvissuti a maltrattamenti gravissimi. E i sopravvissuti meritano un risarcimento, la collettività ha il dovere morale di risarcirli, tenendosi lontana da inutili atti consolatori e investendo in percorsi di cura adeguati.

- Il secondo rientra nella pragmatica: le loro sofferenze non curate creano dei danni sociali ed economici enormi (rapine, tossicodipendenza, omicidi, maltrattamenti, vandalismi).

- In ultimo una considerazione di taglio tecnico: oggi si hanno sufficienti conoscenze per affermare che le probabilità di ottenere buoni risultati, benché parziali, sono tutt'altro che disprezzabili.

Offrire un ambiente alternativo a quello di provenienza è moralmente doveroso, necessario e utile.

Ma si tenga sempre presente che se è certo che un lavoro mal orientato è sicuramente fonte di ulteriore danno, un lavoro curato, al contrario, non dà certezza di successo immediato. Per due motivi: i danni subiti dalle esperienze traumatiche multiple raramente possono essere completamente superati; il lavoro educativo è un lavoro di relazione, dove una parte consistente del lavoro spetta al nostro interlocutore.

Lo spazio di lavoro dell'educatore

Il lavoro dell'educatore si inserisce nel limitato e complesso spazio lasciato libero da questi importanti vincoli. È uno spazio alquanto esiguo, immateriale, che va costantemente ridefinito e presidiato. L'operatività dovrà mantenersi equidistante dagli estremi portati, ad esempio, intensificare gli sforzi inseguendo l'*escalation* delle criticità generate dal minore è, nei fatti, dannoso quanto abbandonare il campo.

In questa equidistanza si inserisce l'intervento articolato attorno al concetto di *normatività tollerabile* o normatività leggera che, da qualche tempo, stiamo cercando di rendere cardine della nostra azione quotidiana. Intendo quella capacità, da esercitare soprattutto nei momenti di forte difficoltà, di sapersi limitare a segnalare il limite, senza imporlo, a chi ne riconosce l'esistenza solo al fine di abbatterlo. Si tratta di una tecnica di intervento che non ha nulla a che fare con un rinunciatario *laissez faire*, che va applicata nei casi estremi, in ottica *antisismica*, e dopo essersi accertati di non avere a disposizione nessun deterrente utile.

Provo a ricorrere a un esempio. Poiché il nostro interlocutore è una persona diventata violenta perché ha vissuto nel dolore e nella privazione, è insensibile alle sanzioni. L'educatore sa di non avere a disposizione alcun deterrente significativo per impedire azioni che andrebbero impedito e, all'una di notte, si trova a fronteggiare una diciassettenne (precedentemente espulsa da un'altra struttura) che, ricevuta una chiamata sul cellulare, inizia a urlare.

È una ragazza violenta, che ha già aggredito coetanei e adulti, armata di coltello, e i medici del pronto soccorso impegnati a suturarle una ferita. Una minore con un livello di sofferenza elevatissimo e per la quale si sta tentando di evitare l'ingresso in strutture sanitarie, che lei comunque rifiuta in modo categorico.

L'educatore è solo, di notte, con altri otto minori – è necessario visualizzare il contesto, mettersi nei suoi panni –, la minore afferma con decisione: «Io esco, apri la porta altrimenti spacco tutto». La telefonata, dal contenuto ignoto ma allarmante (per lei), ha rappresentato l'elemento che ha generato

una forma di regressione a un funzionamento *borderline*⁽³⁾.

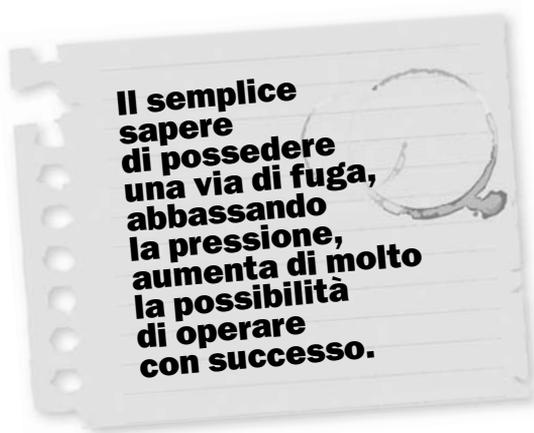
In comunità sono presenti altri minori che non esiterebbero, una volta svegli, a unirsi a lei nella distruzione. La situazione è evidentemente molto tesa e l'educatore ha davanti tre possibili opzioni: sbarrare la porta; aprire la porta; individuare lo spazio libero tra le due precedenti opzioni.

Sbarrare la porta La prima scelta avrebbe sicuramente esiti molto pesanti: il clima in comunità diventerebbe incandescente, gli altri ospiti assisterebbero a scene che riattiverebbero traumi, la casa verrebbe distrutta, i vicini di casa verrebbero seriamente disturbati, probabilmente sarebbe necessario ricorrere all'intervento della forza pubblica e al ricovero della minore. Le dimissioni sarebbero difficilmente evitabili quando, come abbiamo detto, è prioritario tentare di proseguire l'intervento.

Aprire la porta La seconda pone un problema di responsabilità seria per l'educatore in turno e rappresenterebbe un precedente pericoloso per il suo potenziale di contagio negativo. Resta comunque un'opzione non disprezzabile, da utilizzare solo eccezionalmente e solo quando si è ampiamente verificato che il livello di sofferenza del minore renderebbe intollerabile qualunque altra soluzione.

L'«edificio» antisismico si deformerebbe temporaneamente per evitare di crollare, ma appena passato il sisma dovrebbe, se ben costruito, riacquistare un corretto funzionamento. Ciò significa che, superato il momento di regressione, l'educatore dedicherà un tempo congruo per spiegare alla minore perché ha agito in quel modo e quali

3 | Cfr. Cancrini L., *L'oceano borderline. Racconti di viaggio*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2006.



potrebbero essere i vantaggi derivanti dal riconoscimento dell'utilità delle norme. Il rinforzo alla teoria arriverà dalla pratica: la presenza, come sempre, di un gruppo di adulti orientati, stabili, organizzati, rispettosi delle norme e un ambiente fisico accogliente, funzionale, caldo. È un'opzione limite, ma la consapevolezza di poterla utilizzare detensiona l'educatore e rende praticabile la terza via, quella dell'esplorazione di possibili alternative.

Individuare lo spazio libero La terza opzione, la più complessa, richiede la capacità di esplorare uno spazio, quello della «disponibilità ad abbandonare» la regressione al funzionamento borderline. Si tratta, naturalmente, di una disponibilità involontaria, inconsapevole, che va ricercata con cura. L'educatore deve essere dotato della capacità di avvicinarsi alla sofferenza della minore, di visualizzarla insieme a lei, di riconoscerla per offrire un solido punto di approdo e, di conseguenza, una serie di possibili alternative concrete all'agito violento. In questa esplorazione è necessario tenersi sempre pronti a concedere ciò che vogliamo impedire, qualora la situazione tendesse a peggiorare, ma con l'obiettivo

di tenere la minore in comunità offrendole strumenti utili ad affrontare la difficoltà contingente.

Per «vincere» bisogna essere disposti a perdere, ed è bene chiarirlo subito, senza ostentare una sicurezza che non si ha: «Se non posso fare diversamente, e anche se penso che non andrebbe fatto, ti aprirò la porta, ma dammi un po' di tempo per dirti come la penso».

L'offerta di apertura ha lo scopo di abbassare il livello della tensione al fine di aprire spiragli di disponibilità che, tempestivamente, andranno «riempiti» di contenuti normalizzanti. Nel caso specifico i contenuti saranno rappresentati dall'analisi ragionata di possibili azioni che non contemplino l'abbandono della struttura, luogo che va descritto come protettivo. Si procederà attraverso domande, tenendo sempre l'attenzione puntata sulla postura, sullo sguardo, sul tono di voce. A ogni abbassamento di livello – la minore, che inizialmente era in piedi, con muscoli tesi, si siede a terra, abbassa lo sguardo, piange – l'educatore introduce elementi dal carattere protettivo: «Deve essere un momento difficile per te, sento il tuo dolore, vediamo cosa possiamo fare insieme per rendere tutto più sopportabile».

Si tratta naturalmente di interventi complessi, la cui probabilità di successo è direttamente proporzionale alla capacità dell'operatore di mantenersi calmo e lucido. L'esperienza ha un peso rilevante, ma ancora più «pesante» è lo strumento del quale l'educatore sa di poter disporre: *la discrezionalità nel far rispettare una norma*. La consapevolezza di poter rimandare l'esercizio delle sue funzioni, la possibilità di poter sospendere temporaneamente l'applicazione di un divieto, al fine di preservare «l'edificio», conferisce all'operatore sottoposto a forti sollecitazioni un livello di

serenità con evidenti funzioni contenitive. Il semplice sapere di possedere una via di fuga, abbassando la pressione, aumenta di molto la possibilità di operare con successo e ottenere una diminuzione del livello di sofferenza.

Le strategie organizzative

Mi pare utile aggiungere alcune considerazioni in merito agli aspetti organizzativi che – come ho ricordato – hanno un valore rilevante.

Il gruppo di lavoro dovrà affrontare difficoltà derivanti dall'elevato carico psicologico; il rischio di involuzione dei progetti educativi, causato dalla sottrazione di attenzione e risorse, non dovrà essere sottovalutato; gli educatori più esperti saranno spesso gravati da una reperibilità continua.

I rapporti con il territorio verranno messi alla prova e sarà elevato il rischio di un rapido avvicendamento del personale, con contestuale difficoltà a reperirne di nuovo e competente.

È indispensabile, dunque, l'attenzione alle condizioni di lavoro: un'équipe che desideri offrire contenimento a minori con difficoltà rilevanti, attraverso l'utilizzo di *una normatività modulabile* in funzione della situazione, deve tutelarsi sotto diversi profili.

L'accordo con i servizi inviati dovrà essere chiaro, condiviso da tutti e formalizzato nero su bianco, ad esempio utilizzando il Progetto quadro, la Carta del servizio, e tutta una serie di aggiornamenti costanti e tempestivi. L'utilizzo della normatività leggera dovrà essere limitato come frequenza e sarà rivolto esclusivamente a quei minori impossibilitati a tollerare interventi di diversa natura. È importante, tuttavia, che diventi un riferimento visibile, percepibile sempre affinché la tensione in comunità

sia tenuta a un livello basso, favorendo un clima sereno e una maggiore efficacia dell'azione educativa.

L'organizzazione del lavoro va curata con attenzione: il gruppo deve essere disponibile a scegliere un tipo di organizzazione modellata attorno all'oggetto del lavoro, non potrà essere ammessa la ricerca di vantaggi secondari, ad esempio orari fantasiosi per consentire lunghi riposi, turni di 24 ore e più, assenza di programmazione delle ferie. Il gruppo dovrà essere stabile, composto da un congruo numero di educatori «anziani» e da un limitato numero di educatori in formazione. La ricerca dell'errore sarà costante, ciò che non funziona andrà corretto e si dovrà essere pronti a ridefinire l'orientamento in ogni momento.

Alcune azioni concrete

Per facilitare tutto ciò ci siamo concentrati su azioni concrete che, sul medio periodo, hanno consentito di mettere a punto lo strumento fondamentale: l'équipe di operatori. Il primo problema che nel '95 abbiamo dovuto affrontare è stato, infatti, quello della stabilità del personale. Oggi la media di permanenza di un operatore è di sei anni, quattro operatori su otto hanno un'anzianità di servizio oscillante tra i sette e i quindici anni. Anche l'età anagrafica ha una certa importanza, per questo motivo preferiamo assumere personale non troppo giovane. Un'evoluzione che ci consente, diversamente dal passato, di anticipare molte criticità o di ripristinare la normalità in tempi contenuti: competenza della quale non può disporre un gruppo di lavoro troppo giovane, inesperto e fragile sotto il profilo organizzativo. Per ottenere tale indispensabile condizione abbiamo progressivamente introdotto elementi facilitanti.

- L'équipe è stata rinforzata tramite presezioni aggiuntive (ASL) e investimenti

interni. Si è passati dai quattro educatori e una ADEST a 19 ore settimanali del '95, ai sette educatori e una ADEST a tempo pieno di oggi.

- Il prospetto dei turni è stato radicalmente rivisto: abolizione dei turni lunghi e degli orari personalizzati, introduzione di un prospetto dei turni lavorativi, turnazione equilibrata e riposi congrui, orario notturno compreso nel monte ore (più indennità notturna).
- La selezione del personale: gli operatori vengono scelti tra candidati realmente intenzionati a lavorare con i minori e in un servizio residenziale. Non è ammesso personale transitorio e sostitutivo. Gli operatori titolari sono gli unici a essere impiegati durante l'anno. I nuovi operatori vengono affiancati per periodi sufficientemente lunghi da colleghi esperti.
- Adozione di un manuale interno delle procedure: ogni nuovo operatore possiede, da subito, riferimenti pratici utili nella gestione quotidiana.
- Adozione di un modello educativo di riferimento chiaro: pochi principi pratici per orientarsi nelle scelte quotidiane. Il Progetto di servizio rappresenta la formalizzazione della pratica ritenuta utile.
- Supervisione dell'équipe: orientata alla ricerca di elementi che consentano al gruppo di considerare la riduzione delle criticità come obiettivo da raggiungere e non come prerequisito per dare inizio all'intervento.

Nulla è dato per scontato

Si tratta di elementi semplici e concreti, non definitivi né assoluti. Altri gruppi di lavoro potrebbero intraprendere percorsi differenti, ottenendo risultati analoghi o superiori. È utile sottolineare l'importanza di tenere sotto osservazione la loro corretta applicazione. Nulla è scontato, la fatica e la complessità del lavoro possono facilmente

indurre a rinunciare a uno o più strumenti, alla ricerca di condizioni di lavoro meno gravose.

L'utilizzo di sostituti durante i periodi di ferie, ad esempio, rappresenterebbe un considerevole alleggerimento per il gruppo – nessuno verrebbe più chiamato a sostituire il collega a riposo – ma causerebbe un rapido aumento delle criticità, con conseguenze negative superiori ai benefici. Analogamente, un prospetto dei turni strutturato in funzione delle esigenze dei singoli faciliterebbe la vita privata e le relazioni interne, ma avrebbe conseguenze importanti sulla continuità educativa e renderebbe alquanto difficile il corretto inserimento di nuove unità di personale.

La responsabilità di presidiare l'impianto organizzativo è di tutti, la difesa dal rischio di cedimenti risiede solo in parte nell'esercizio di funzioni di controllo (coordinatore, responsabile del personale). La fluidità di funzionamento potrà essere garantita esclusivamente dalla chiarezza in merito all'oggetto di lavoro e dalla condivisione degli obiettivi.

Francesco Cerrato, educatore, è responsabile della comunità minori «Passoni18» di Torino: francesco.cerrato@coopsandonato.it