

# La mancanza vocazionale, le dimissioni volontarie e la crisi delle organizzazioni cooperative: una ricerca esplorativa

Lorenzo Corsellini

## **Abstract:**

Recentemente, stiamo assistendo a un graduale e costante aumento delle dimissioni dal lavoro, un fenomeno che interessa trasversalmente tutti i settori, a livello nazionale e internazionale. Le 'grandi dimissioni' hanno colpito, in parte, anche i servizi alla persona. La pandemia ha modificato i modelli progettuali orientati verso la vita indipendente. Oggi i giovani sono orientati verso percorsi di vita che non seguono la linearità studio-lavoro-famiglia. Tanti sono usciti da questa condizione ripensando il ruolo del lavoro nella loro vita, ridimensionandolo, perché il centro della loro identità si è spostato altrove.

**Parole chiave:** Dimissioni; Fidelizzazione; Leadership; Vocazione

## 1. La ricerca

Da alcuni anni stiamo assistendo a un progressivo e costante aumento delle dimissioni dai posti di lavoro. Sono quasi 2 milioni 200 mila le dimissioni registrate nel 2022, in aumento del 13,8% rispetto al 2021 quando in totale sono state 1 milione 930 mila (Nota trimestrale sulle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro, marzo 2023), un fenomeno che interessa i settori in modo trasversale. Si tratta del fenomeno conosciuto come 'grandi dimissioni', evidenziato negli Stati Uniti d'America nel 2021 e in fase di analisi sia a livello internazionale che nazionale (Coin 2023). Il fenomeno ha investito, in parte, anche i servizi alla persona.

Certamente è cambiato l'approccio verso il lavoro da parte delle generazioni più giovani, due anni di pandemia costituiscono uno spartiacque. In questo periodo c'è stato uno spostamento degli obiettivi, una maggiore attenzione alle dinamiche personali e private. I giovani esprimono oggi progetti di vita meno centrati sul lavoro, e la tradizionale sequenza: fine degli studi, acquisizione di un'occupazione, abitazione autonoma, vita indipendente e creazione di un nuovo nucleo familiare non è più così lineare, non è più così fluida, forse nemmeno così ricercata: la pandemia ha creato una stasi, una sospensione. In tanti sono

Lorenzo Corsellini, University of Florence, Italy, [lorenzo.corsellini@unifi.it](mailto:lorenzo.corsellini@unifi.it)

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Lorenzo Corsellini, *La mancanza vocazionale, le dimissioni volontarie e la crisi delle organizzazioni cooperative: una ricerca esplorativa*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7.28, in Vanna Boffo, Fabio Togni (edited by), *La formazione alla ricerca. Il dottorato fra qualità e prospettive future*, pp. 261-266, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0504-7, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7

usciti da questa condizione ripensando il ruolo del lavoro nella propria vita, ri-dimensionandolo, perché il centro della propria identità si è spostato altrove.

Il processo è lo stesso che si registra con il termine *quiet quitting*, le dimissioni silenziose, o non-dimissioni: riduci la tua attività lavorativa al minimo indispensabile, lo stretto necessario: niente straordinari, impegno al minimo, niente stress, *burn out* e così via. In fondo è il prendere le distanze dal tuo lavoro, senza lasciarlo perché ne hai bisogno. «Se ne sta parlando non soltanto per la popolarità del fenomeno sui social ma anche per quello che dice di inclinazioni e sentimenti diffusi nel mondo del lavoro dopo la pandemia tra le persone più giovani» (Pasquinelli 2022). Un fenomeno che fa il paio con le grandi dimissioni, praticate queste ultime forse da chi ha più competenze da spendere sul mercato.

Il caso degli educatori professionali è paradigmatico. Una figura che le cooperative sociali fanno sempre più fatica a contrattualizzare, per lavori ritenuti troppo faticosi: comunità educative, attività in residenze e così via. Molti educatori si orientano verso il pubblico (la scuola in particolare, con la cosiddetta 'messa a disposizione') dove a mansioni più leggere, anche se temporanee, corrispondono condizioni di lavoro meno impegnative.

La crisi di vocazione del sociale è frutto di molteplici fattori: da fattori molto concreti, come livelli retributivi che non permettono di vivere dignitosamente, fino a un contesto di grande incertezza sociale, economica, che non aiuta ad assumere scelte nette. Si rimane in una condizione di continua sospensione, con una inquietudine che fa entrare e uscire dai lavori in cerca di condizioni sempre migliori, come vivendo 'per prova', inseguendo la prossima occasione.

Per gli operatori, questo stare un po' dentro e un po' fuori il lavoro riduce l'orizzonte temporale in cui compiere scelte di vita (come quelle di coppia, per non parlare della paternità/maternità), perché il perimetro delle possibilità diventa cronicamente incerto e si riduce inesorabilmente.

Per le organizzazioni, pubbliche e del terzo settore, e per i relativi datori di lavoro, questa è una situazione nuova, complessa, faticosa. La risposta non può che essere centrata sull'ascolto, sulla conciliazione delle esigenze, anche economiche, fin dove possibile; come pure sulla richiesta di una assunzione di responsabilità nei confronti del lavoratore risulti compatibile con le sue disponibilità e i suoi interessi, ma precisa nel suo perimetro. È anche così che l'operatore può sentirsi riconosciuto per il suo valore, e forse ridurre la sua inquietudine.

La domanda di ricerca sollecitata da quanto sopra indicato rimanda alle motivazioni di una scarsa fidelizzazione del personale nell'ambito della cooperazione sociale. Quindi, allo stato attuale del progetto di ricerca, i temi sollecitati dalla domanda sono quelli che di seguito verranno elencati.

## 2. La domanda di ricerca

Quali fattori favoriscono od ostacolano la fidelizzazione del personale e la conseguente stabilità?

Quali strategie possono essere proposte per contrastare o contenere questa tendenza?

La domanda di ricerca deriva dalla necessità di analisi delle cause di dimissioni dei lavoratori dell'area sociale nella cooperazione italiana e in modo più preciso in quella toscana. L'obiettivo della ricerca sarà quello di andare a comprendere i motivi per cui si manifesta, con sempre maggiore spessore, il fenomeno delle dimissioni e della difficoltà di reperimento di operatori del sociale, siano questi di area educativa, assistenziale o sanitaria, con particolare attenzione agli educatori socio-pedagogici. Ma anche, e non per minore importanza, del fenomeno della mancanza di vocazione.

L'ambito di analisi è rivolto alle cooperative sociali impegnate nel territorio toscano. Queste realtà societarie sono state definite dalla Legge 381 del 1991, che ha regolamentato giuridicamente la forma della cooperazione sociale, in quanto in precedenza i lavoratori impegnati nel sociale erano soci o dipendenti di società multiservizi; con il 1991 di fatto nascono le realtà organizzative sociali, anche se molte di quelle ad oggi presenti sul territorio hanno una storia ben più lunga, in alcuni casi ultra-quarantennale.

La missione della cooperazione è riferita alla ricerca delle migliori condizioni lavorative, economiche o di qualità dell'offerta, presenti sul mercato. Nel caso delle organizzazioni di tipo sociale si tratta di condizioni lavorative, intese come possibilità di accesso al mondo del lavoro, economiche in quanto regolamentate dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL), e di qualità come risposta ai bisogni della cittadinanza in forma sussidiaria al servizio pubblico. Come prospettive future, la cooperazione sociale avrà sempre più un ruolo importante per la gestione dei servizi sociosanitari, educativi e assistenziali che non sono più erogabili direttamente dal servizio pubblico, sia questo relativo alle Aziende Sanitarie, ai comuni, alle società della salute e altre realtà del privato partecipato.

Il modello organizzativo della cooperazione sociale, proprio perché di realtà organizzative non profit si tratta, è quello della partecipazione democratica alla vita societaria, alle decisioni e al valore dell'essere socio. Negli organigrammi cooperativi la piramide organizzativa è rovesciata. Tendenzialmente, il modello organizzativo è piuttosto 'leggero', anche se non mancano esempi di strutture eccessivamente articolate.

La ricerca si pone come obiettivo quello di individuare gli aspetti critici che ostacolano la stabilizzazione del personale e l'avvio al lavoro di nuove unità. Nel corso degli ultimi anni è stata rilevata una significativa difficoltà nel mantenimento dei livelli occupazionali idonei alla prosecuzione dei servizi socio-sanitari ed educativi secondo i parametri qualitativi necessari e richiesti. Le motivazioni che determinano questo problema potrebbero essere ricercate in diverse direzioni: la mancanza di attrattività del lavoro nel sociale, sempre più soggetto a livellazioni di tipo economico e sanitarizzato? La mancanza di competenze gestionali avanzate che consentano, nella dinamica di governo, di tener in considerazione, in maniera principale, la necessità di creazione di condizioni migliorative per la conciliazione vita lavoro? Il problema della reperibilità del personale, ormai trasversale alle diverse mansioni, è in costante crescita da anni (Animazione Sociale 2023). L'emergenza sanitaria è stata solo un volano minimo nell'accentuazione del problema.

Il problema coinvolge le realtà cooperative in maniera trasversale, oltre i limiti geografici o di appartenenza politica.

### 3. L'obiettivo

L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare le motivazioni per cui si verificano tali problemi, partendo dalle ragioni in seguito alle quali si manifestano, esplorando soluzioni di cambiamento dei modelli relazionali e gestionali del personale che consentano alle lavoratrici e ai lavoratori le migliori condizioni di conciliazione vita-lavoro.

L'interesse per l'ambito di ricerca e per la domanda deriva dalla lunga esperienza nella gestione organizzativa del personale, nella rilevazione delle necessità di modifica dei modelli organizzativi improntati su modelli post-fordisti o tayloristi, in cui non si tenga conto del valore della condivisione delle pratiche e della necessità, ad oggi imprescindibile, di un pensiero aperto alle ibridazioni professionali.

La ricerca sarà resa realizzabile nella misura in cui potrà essere condivisa con i livelli apicali della gestione del personale e quindi trasmessa in maniera orizzontale al personale coinvolto.

### 4. Possibili sviluppi

La ricerca, oltre a cercare di comprendere le motivazioni che portano alla diminuzione delle disponibilità lavorative ma anche vocazionali, dovrebbe produrre una possibilità di lavoro nel campo della formazione, con particolare attenzione agli aspetti legati al cambiamento dei modelli gestionali e organizzativi, cercando di costruire percorsi virtuosi di organizzazione e leadership gentile, in modo da realizzare fattivamente quegli aspetti di conciliazione che possono costituire la differenza nei contesti lavorativi.

La ricerca sarà articolata all'interno delle organizzazioni cooperative Legacoop e Confcooperative della Regione Toscana; una volta individuate le cooperative interessate, verranno predisposti incontri con le aree dirigenziali e delle risorse umane per condividere le finalità della ricerca e per costruire un percorso, vista la centralità degli ambiti su cui si intende intervenire.

### Riferimenti bibliografici

Animazione Sociale, a cura di. 2023. *Arginare l'esodo dalla professione educativa. Un problema che riguarda tutti, anche (forse soprattutto) chi educatore non è. Documento base dell'Agorà delle educatrici e degli educatori (25-27 maggio)*. <[https://www.animazionesociale.it/documenti/schede/documento\\_base\\_agora\\_delle\\_educatrici\\_e\\_degli\\_educatori.pdf](https://www.animazionesociale.it/documenti/schede/documento_base_agora_delle_educatrici_e_degli_educatori.pdf)> (2024-02-01).

Armillei, F. 2021. "Si apre la stagione delle Grandi dimissioni." *lavoce.info*, 25 ottobre. <<https://lavoce.info/archives/90466/si-apre-la-stagione-delle-grandi-dimissioni/>> (2024-02-01).

- Armillei, F. 2022. "Un primo identikit delle Grandi dimissioni." *lavoce.info*, 24 gennaio. <<https://lavoce.info/archives/92732/un-primo-identikit-delle-grandi-dimissioni/>> (2024-02-01).
- Bryant, D., Yazejian, N., Jang, W., Kuhn, L., Hirschstein, M., et al. 2023. "Retention and Turnover of Teaching Staff in a High-quality Early Childhood Network." *Early Childhood Research Quarterly* 65: 159-69. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2023.06.002>.
- Canuti, L., e A.M. Palma. 2017. *La gentilezza che cambia le relazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Carucci, M. 2022. "I genitori felici sono lavoratori motivati, parlano i numeri." *L'Avvenire*. 13 maggio. <<https://www.avvenire.it/attualita/pagine/i-genitori-felici-sono-lavoratori-motivati-parlano-i-numeri>> (2024-02-01).
- Coin, F. 2023. *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Torino: Einaudi.
- De Carli, S. 2022. "Educatori, la grande emergenza." *Vita*. <<https://www.vita.it/educatori-la-grande-emergenza/>> (2024-02-01).
- Frison, D. 2022. "Accesso a Career Education e Work-Relating Learning: una analisi complessa della letteratura su equità e inclusione." *Form@re - Open Journal per la formazione in rete* 22 (1): 245-61. <https://doi.org/10.36253/form-12845>.
- Frison, D. 2015. *Promuovere University-Business Dialogue*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Hemmer, N. 2022. "The 'Great Resignation' and 'Striketober' are sending a message". *CNN*. 11 January. <<https://edition.cnn.com/2021/10/29/opinions/labor-activism-and-striketober-hemmer/index.html>> (2024-02-01).
- Krueger, A. 2022. "Who is Quiet Quitting For?" *The New York Times*. 23 August. <<https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>> (2024-02-01).
- Legge 8 novembre 1991, n. 381, *Disciplina delle cooperative sociali*.
- Nota trimestrale sulle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro. Marzo 2023.
- Pasquinelli, S. 2022. "Come cambia il lavoro nel sociale." *Welforum.it osservatorio nazionale sulle politiche sociali* <<https://www.welforum.it/fuoridalcoro/come-cambia-il-lavoro-nel-sociale/>> (2024-02-01).
- Premoli, S. 2022. "Educatori cercasi: la crisi del mercato del lavoro educativo." *Vita*. <<https://www.vita.it/educatori-cercasi-la-crisi-del-mercato-del-lavoro-educativo/>> (2024-02-01).
- Rossi, A., Ruta F., e F. Sestu. 2020. "Educatori professionali un corpo diviso a metà." *Vita*. <<https://www.vita.it/educatori-professionali-un-corpo-diviso-a-meta/>> (2024-02-01).
- Straniero Sergio, B., e G. Stratta. 2021. *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*. Milano: Franco Angeli.
- Tomelleri, S. 2017. "Quali professionalità per il nuovo welfare?" In *Welfare responsabile*, a cura di V. Cesareo, 465-84. Milano: vita e Pensiero.
- Tramma, S., Mazzer W., e S. Schiavo. 2022. "Educatori professionali cercasi.", a cura di F. Floris, *Animazione sociale* 3: 30-44.
- Transculturale. 2022. 2 (2). <<https://mimesisjournals.com/ojs/index.php/transculturale/issue/view/164>> (2024-02-01).
- Trincherò, R., e D. Robasto. 2019. *I mixed methods nella ricerca educativa*. Milano: Mondadori Università.



# "Vocational lack, voluntary resignation and the crisis of cooperative organizations": an exploratory research

Lorenzo Corsellini – PhD Student – lorenzo.corsellini@unifi.it

## Introduction

For a number of years we have been witnessing a gradual and steady increase in resignations from jobs. In the nationale context there are almost 2 million 200 thousand resignations recorded in 2022, an increase of 13.8% compared to 2021 when there were a total of 1 million 930 thousand. A phenomenon that affects sectors across the board. The "large resignations," have also affected, in part, personal services. Certainly the approach towards work by the younger generation has changed, two years of pandemic is a watershed. In this period there has been a shift in goals, a greater focus on personal and private dynamics. Young people now express less work-centered life plans

## Constructs

Possible reference constructs are being explored and constructed.  
As starting references they could be oriented towards the themes:

- Vocational aspects;
- Organisational models
- Gentle leadership

## Research question

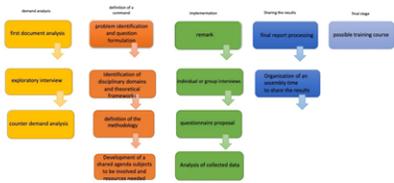
The research question prompted by the above-mentioned points, refers to the reasons for low staff retention in social co-operation. Therefore, at the current stage of the research project, the topics prompted by the question are as follows:

1. What factors promote or prevent staff retention and the resulting stability?
2. Which strategies can be applied to counteract or contain this trend?

## Methodologies

The research is carried out with social cooperatives that are members of the two main trade associations, within the operational context of the Tuscany region. Initially, coordination meetings are planned with the central cooperatives, so as to prepare for the next phase within the cooperatives themselves. A questionnaire will be administered for cooperatives as a preparatory element of context analysis.

Consequently, some focus groups are planned to be attended by 8-12 people representative of the cooperatives that are experiencing the problem, focusing on two key factors: the difficulty in finding professional skills and the difficulty in retaining workers. Focus groups based on quantitative and qualitative aspects.



1. Canuti L., Palma A.M. (2017). *La gentilezza che cambia le relazioni*. Milano: Franco Angeli
2. Coin F. (2023). *Le grandi dimissioni*, Torino Einaudi
3. Frison D. (2015). *Promuovere University-Business Dialogue*. Lecce-Brescia: Pensa Multimedia Editore s.r.l.
4. Iori V. (a cura di), *Educatori e pedagogisti. Senso dell'agire educativo e riconoscimento professionale*. Trento: Erickson
5. Straniero Sergio B., Stratta G. (2016) *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*. Milano: Franco Angeli
6. Tramma S., Mazzer W., Schiavo S.; a cura di Floris F. *Educatori professionali cercasi. Animazione sociale (03-2022)*
7. Trincherò R., Roberto D. (2019). *I mixed methods nella ricerca educativa*. Milano: Mondadori Università
8. Barbieri, F. (2023 11 Marzo) *Lavoro, boom di dimissioni: 2,2 milioni lasciano il posto. Il Sole 24 ore*



Quality Assurance in Research and PhD Program.  
New perspective in Higher Education  
7th November 2023

