



USCIRE DAL CIRCOLO VIZIOSO

## EDUCATORI: FUGA DALLA PROFESSIONE?

Francesco Cerrato

**D**omenica 1 maggio. Festa dei Lavoratori. Fantastico, avrei voluto mettermi a scrivere queste pagine, ma c'è il sole, me ne vado al mare!

Sì, al mare. Imposto il navigatore: *Genova, via Armando Diaz 2: Polizia di Stato.*

A me non è mai piaciuto il mare...

Due giovinette della nostra comunità hanno deciso fare un viaggio il giorno prima, senza biglietto, senza soldi, senza avvertire. Svanite nel nulla. E sono ferme in Questura, in attesa di essere recuperate. Le ritrovo bollite e giulive, attorcigliate su una panca di cemento della Questura, tra macchie di sangue e sporcizia indecifrabile.

Agenti cordiali, sbrighiamo veloci due pratiche burocratiche: *Bon voyage.* Si riparte per Torino.

Il fascino della professione, così piena di mer...aviglia!

Perché cambiare lavoro? Sono strapagato, e per andare al mare.

Il mio contributo potrebbe finire qui, ma mi tocca approfondire.

### Il turn over del personale è sempre esistito

Lavoro in comunità minori da molto tempo, sono educatore, mi occupo anche di organizzazione e coordinamento, ma non

ho dati scientifici da snocciolare sul tema della fuga dalla professione. Mi limito a qualche considerazione empirica, partendo da una domanda: *cosa ha facilitato la mia tenuta e quella dei miei colleghi?*

Il mio sguardo spazia su un arco temporale di una trentina di anni. Il *turnover* del personale è un fenomeno che è sempre esistito. È verosimile che il periodo della pandemia abbia prodotto un temporaneo (?) aggravamento del fenomeno, tuttavia ritengo fuorviante e semplicistico affidarsi all'equazione *Covid-19 = fuga dalla professione.*

È stato un periodo duro, faticoso e stressante. Alcuni operatori (anche da noi) hanno cambiato lavoro, ma il fenomeno ha radici antiche, articolate, e un andamento che a me sembra costante. Con qualche eccezione.

“ **1° maggio, vado al mare.  
Imposto il navigatore:  
Genova, Polizia di Stato.**



Gli educatori hanno da sempre *tenuto poco.* Alcuni cambiano servizio, altri tipologia di utenza, altri professione. Altri ancora ambiscono a posizioni amministrative e dirigenziali, contribuendo a intasare sovrastrutture organizzative non di rado ridondanti, inutilmente costose e inefficienti.

Tutto ciò ha sempre fatto danni. E li ha fatti alla luce del sole, sotto gli occhi di tutti, con pochissimi tentativi di mettere in campo correttivi robusti e strutturali.

Apprezzabili iniziative di singoli operatori o gruppi di lavoro hanno prodotto risultati sufficientemente buoni. Questo va riconosciuto. L'abitudine consolidata nel nostro mondo, di affidarsi alla buona volontà di pochi volenterosi, fa tuttavia sì che la qualità generale dell'offerta non sia tale da garantire risposte adeguate alla moltitudine dei fruitori di servizi. Tradotto: al minore inserito in comunità (per limitarsi a un esempio) può andare bene, se ha fortuna, ma potrebbe più facilmente andargli parecchio male. *Si tratta di negazione di un diritto.*

“ **Perché il nostro non può essere un lavoro normale?**



**Il circolo vizioso nell'inerzia generale**

Senza dimenticare che la bassa qualità generale non è solo sinonimo di cattivo servizio, è anche causa di altro *turnover*. Un circolo vizioso noto a tutti.

Il quadro non è dei più esaltanti, lo ammetto. Colpisce non tanto il fenomeno in sé - che è lì da sempre - quanto piuttosto l'inerzia generale di fronte al fenomeno.

Probabilmente manca qualcosa in termini di valutazione della complessità del compito che ci viene affidato. Se alla cura del disagio venisse attribuito un valore superiore a quello attuale, aumenterebbe l'at-

tenzione alla *qualità dei professionisti*, della formazione, dell'organizzazione del lavoro, degli *ambienti*.

Sono certo che il cambiamento strutturale possa essere realizzato solo mettendo in campo rilevanti risorse in termini economici, organizzativi, formativi e metodologici. Non sarà sufficiente guardare alle buone pratiche distribuite in modo puntiforme, si dovranno *costruire le condizioni di lavoro utili ad attrarre professionisti competenti*, disposti a operare per un tempo congruo e capaci di guidare le nuove leve. Oggi le condizioni suggeriscono ai più capaci di andare velocemente altrove, o di evitare decisamente il settore, scegliendo altri percorsi formativi.

**Ci siamo accontentati di essere definiti dagli altri**

Sarebbe tuttavia ipocrita non segnalare che i primi a dare poco valore al proprio operato sono gli stessi professionisti. Non lo nego, a volte ho la sensazione che ci sia una sorta di perverso compiacimento di categoria: il nostro mondo non è come quello aziendale, *noi siamo diversi*, e andiamo bene così. Operatori che migrano da una riunione inconcludente all'altra, con agende spesse come cassette, perennemente in ritardo, tesi a prefigurare strategie cocciutamente incongrue e irrealizzabili. Mentre l'operatività nei servizi langue.

*Ma perché (ci) siamo ridotti così?* Perché il nostro non può essere un lavoro *normale*?

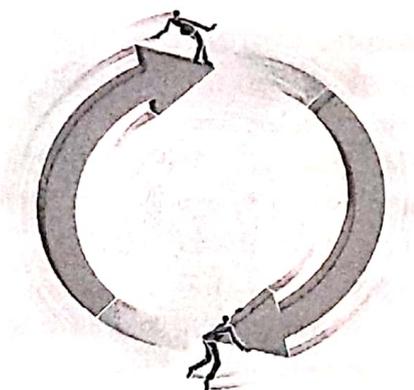
Provo a mettere in fila alcuni aspetti critici che mi sembrano evidenti, e verosimilmente interconnessi.

Una prima ipotesi ho cercato di abbozzarla: l'incongrua attribuzione di valore al compito, causa di investimenti e progettazione del lavoro a dir poco fragili. Sottostimare il valore di un *oggetto* ha evidenti conseguenze. Una cosa è certa: non

siamo capaci di comunicare il valore della cura della sofferenza e del disagio. Chi doveva capire - la politica - ha *furbescamente* fatto finta di non capire.

Noi ci siamo accontentati di essere definiti da altri. Non di rado le nostre azioni professionali sono apparse di poco valore. Il circolo vizioso - sempre lui - si è presentato dietro l'angolo: ti do poco perché vali poco / faccio poco perché non dai valore al mio lavoro. Un affarone.

“ **Il circolo vizioso è: ti do poco perché vali poco / faccio poco perché mi valuti poco.**



### **Abbiamo colluso con l'incuria degli ambienti**

Un chiaro indicatore di scorretta attribuzione di valore può essere riconosciuto nella qualità degli *ambienti* di lavoro. Gli educatori tollerano o predispongono ambienti che, in larga parte, non sono solo poco funzionali allo scopo. Più spesso si presentano fatiscenti, progettati senza affetto, inospitali.

La prima cosa che mi sono detto quando ho iniziato a lavorare in comunità è stata: se devo rimanere in questo posto, deve diventare bello. Si sa da sempre: in ambienti curati si resta più volentieri, più a lungo e in buona *salute*. Per questo mi sono dato una regola: non lasciar passare una settimana

senza dedicare un po' di cura agli *ambienti* in cui lavori.

Se - come è necessario che sia - consideriamo *ambiente di lavoro* non solo la sede che ci accoglie ma anche l'organizzazione, la gestione dei tempi, la comunicazione, le opportunità di carriera e retribuzione, allora si può intuire perché molti educatori si avvicinino alla professione sapendo in partenza che si tratterà di un'occupazione temporanea. La cura degli *ambienti*, masochisticamente, non rientra tra gli oggetti di lavoro.

### **Sopportiamo la disorganizzazione**

Trovo decisamente affaticante l'abitudine diffusa di non riflettere a fondo sulla necessità di dotarsi di un'organizzazione funzionale agli scopi. Lavorare nella disorganizzazione ha lo stesso negativo impatto della sciatteria dei nostri luoghi di lavoro.

Nel corso di incontri multidisciplinari vedo dedicare grande spazio alla definizione di obiettivi nobili, necessari, indispensabili. Raramente però sento gli operatori porsi semplici domande: come li raggiungiamo questi obiettivi? Ne abbiamo le forze? Siamo adeguatamente organizzati? Cosa ci manca e a chi lo chiediamo? Su ciò che può rendere realizzabile il compito si glissa, semplicemente.

La mancanza di organizzazione produce ambienti di lavoro disfunzionali, garantendo il raggiungimento certo di un unico obiettivo: la frustrazione dell'educatore. Probabili sotto-obiettivi: caos, emergenze, rabbia, senso di impotenza, stanchezza. E ci stupiamo del turnover?

Non dimentichiamo la *lentezza* (la *rapidità* è roba aziendale, via scìò). Dilatare i tempi a dismisura mette nell'angolo le persone delle quali dobbiamo occuparci. Persone che hanno storie di marginalità, indifferenza e per le quali è necessario progettare percorsi

ambientali curati e tempestivi. L'ho toccato con mano: ho iniziato a lavorare in comunità in un quadro ambientale trasversalmente degradato: struttura fatiscente, rapporto operatori/ospiti basso, *turnover* elevatissimo, linguaggio disfunzionale, famiglie messe ai margini, tempi non gestiti. Gli ospiti e le loro famiglie riversavano su di noi fiumi di rabbia. Gli educatori fuggivano alla prima offerta alternativa, esausti. L'amico *Circolovizioso*, sempre tra i piedi.

Nel tempo abbiamo ribaltato il quadro, e i risultati sono stati sorprendenti.

Oggi abbiamo a disposizione un appartamento funzionale e curato, le famiglie e gli ospiti partecipano alla fase di progettazione, l'organizzazione è funzionale al raggiungimento degli scopi, ogni genitore sa di poter accedere alla struttura in qualunque momento ed essere ascoltato. Il *turnover* è generalmente basso.

### **Facciamo i conti con irrispettose retribuzioni**

In questi anni mi sono impegnato con convinzione alla cura delle condizioni di lavoro. Sono soddisfatto dei risultati. Resta tuttavia irrisolta – nonostante gli sforzi – una questione della quale si parla troppo poco: la retribuzione. Tra impegno richiesto e compenso non vi è alcun nesso.

È irrispettoso affrontare il tema della fuga dalla professione – che nega il diritto alla cura di chi ha sofferto – senza parlare in modo chiaro delle altrettanto *irrispettose retribuzioni*. A forza di affermare che si sceglie questo lavoro *non per soldi* – intollerabile retorica – ci siamo ridotti a non averne affatto.

Credo non si possa affrontare con serietà il tema della fuga dalla professione, senza porsi con onestà una domanda semplice: perché un giovane capace dovrebbe studiare per una professione usurante sotto il profilo dell'im-

pegno fisico ed emotivo, sottopagata e con la prospettiva di arrivare a sessant'anni logoro e senza soldi in tasca?

**Francesco Cerrato** è educatore professionale, responsabile di comunità educativa residenziale per minori della cooperativa sociale San Donato di Torino: francesco.cerrato@coopsandonato.it