

## **PROPOSTE DI FORMAZIONE E CONSULENZA**

# INDIVIDUI, GRUPPI E ORGANIZZAZIONI DI FRONTE ALL'EMERGENZA

---

***Dall'azione al pensiero: azioni riflessive per sostenere  
e accompagnare apprendimenti dall'esperienza***

### **La ricerca: un contenitore per pensare, insieme**

In un momento di profondo e grande sconvolgimento delle persone e delle organizzazioni di fronte alla pandemia abbiamo pensato di condividere con tutti coloro che in questi anni sono entrati in contatto con lo Studio APS uno spazio di pensiero-ricerca, per apprendere dall'esperienza che stavamo vivendo, per quanto drammatica.

L'ipotesi che ci ha guidato nel lavoro di ricerca è l'utilità e la necessità, proprio in questo momento di inedita complessità, di costruire uno spazio orientato a comprendere e apprendere, uno spazio dove il pensiero di ciascuno potesse collegarsi a quello di altri, riducendo il rischio dell'isolamento. Un luogo in cui le dimensioni emotive potessero trovare un contenimento adeguato per poter essere incontrate e trattate.

La ricerca ha rappresentato un osservatorio significativo, variegato e multiforme, per accostare, indagare, conoscere attraverso una sperimentazione "in vivo" questioni e problemi che in questi mesi hanno attraversato il mondo delle organizzazioni dei servizi alla persona, dei professionisti e delle imprese con cui abitualmente lavoriamo.

Nelle interviste e nei focus group abbiamo raccolto pensieri legati alla vita organizzativa, alle trasformazioni che sono state messe in atto, agli apprendimenti sviluppati rispetto ai processi lavorativi e produttivi, alle innovazioni introdotte.

### **Cosa abbiamo visto: criticità, questioni, problemi**

Nelle diverse organizzazioni si è trattato, in un primo tempo, di “far fronte” prendendo iniziative per rispondere tempestivamente all'emergenza. Il tempo dell'urgenza ha spesso spinto a prendere rapidamente decisioni, a volte le azioni sono state costrette, subite, “agite” più che pensate. Si è dovuto immediatamente rispondere a domande quali: “Chi tenere a casa e chi in presenza?”, “Quali attività sono essenziali e quali rinviabili?”, “Quali decisioni vanno prese subito?”, “Quali procedure possiamo semplificare?”, “Quali regole dobbiamo darci?”. Le risposte a queste domande hanno messo in campo azioni molteplici che hanno trasformato in breve tempo contenuti, strumenti, processi di lavoro.

Le azioni “agite” hanno sollecitato e spostato modalità note e routine consolidate. Questi movimenti talvolta hanno consentito sperimentazioni creative e forme di lavoro autorganizzate, talvolta invece hanno prodotto interruzioni e sospensioni delle attività. In alcune situazioni la chiusura delle attività e degli interventi ha generato nei clienti un senso di abbandono e di isolamento.

Alcune organizzazioni sono state dei contenitori più solidi nella gestione degli aspetti non solo funzionali ma anche emotivi delle persone al lavoro, mentre in altre ha prevalso un maggior grado di frammentazione e dispersione.

Abbiamo visto che, dove le organizzazioni hanno avuto un maggior grado di tenuta nella gestione di questi aspetti di complessità e grande turbolenza, si sono generati cambiamenti e sconvolgimenti interessanti come “la caduta degli steccati organizzativi e professionali” o “la costruzione di alleanze inedite”.

In alcuni casi le azioni intraprese hanno anche consentito di produrre modi migliori e più efficaci di funzionare: le comunicazioni sono state più frequenti, le riunioni più snelle e funzionali, le decisioni più rapide e pertinenti.

Pensando al “dopo fase 1” nei diversi momenti di confronto con i partecipanti alla ricerca ci si è chiesti come non perdere un'opportunità di cambiamento, come tenere aperto un varco per introdurre innovazioni. Domande come: “Cosa tenere del passato e cosa lasciare?”, “Come riconoscere e dar valore a ciò che di diverso stiamo vedendo?”, “Come mantenere azioni inedite che abbiamo introdotto?” hanno attraversato le riflessioni di molti operatori e responsabili nelle diverse organizzazioni.

È emersa la preoccupazione sull'effettiva possibilità di preservare i passaggi e le evoluzioni organizzative sperimentate nei propri contesti lavorativi.

### **Le proposte: percorsi di formazione e consulenza per i singoli e le organizzazioni**

Le tante riflessioni sulle azioni messe in campo in questi mesi hanno fatto emergere questioni, criticità e problemi estremamente interessanti per formulare un pensiero sul futuro possibile delle organizzazioni e su come ripensare il proprio progetto professionale.

Come Studio APS abbiamo pensato di poter dare un contributo e un supporto a questo momento cruciale di ripensamento della personale vicenda lavorativa di tante donne e uomini e della storia di ciascuna organizzazione proponendo alcuni percorsi possibili di formazione e consulenza.

I percorsi individuati sono raggruppati in quattro aree di approfondimento ciascuna delle quali contiene delle specifiche proposte:

#### **I. RIPENSARE ALLE PERSONE E ALLE ORGANIZZAZIONI DOPO L'EMERGENZA**

- Seminario: ***“Sostenere passaggi ed evoluzioni nei processi e nelle strutture organizzative”***
- Laboratorio: ***“Nuovi apprendimenti nell’esercizio dei ruoli di autorità”***

#### **II. SENSO E QUALITÀ NEI PROCESSI DI CURA NEI SERVIZI RESIDENZIALI, SEMIRESIDENZIALI, DIURNI RIVOLTI ALLA FRAGILITÀ**

- Percorso di formazione e consulenza: ***“Ricostruire le condizioni di investimento e progettualità con gli anziani/disabili”***
- Percorso di formazione e consulenza: ***“Ripensare al rapporto con le famiglie”***
- Percorso di formazione e consulenza: ***“Ripensare al dialogo con il territorio”***

#### **III. RIELABORARE LE DIMENSIONI EMOTIVE CONNESSE AL TRAUMA**

- Laboratorio: ***“Raccontare per rielaborare. Un percorso di narrazione per riattraversare l'emergenza emotiva durante e dopo il lockdown”***

#### **IV. RIATTIVARE E RICOSTRUIRE PROGETTUALITÀ SOCIALE NEI TERRITORI**

- Percorso di consulenza: ***“Nuove forme di solidarietà da riconoscere e sostenere per rianimare i legami sociali nella comunità locale”***

# I. Ripensare alle persone e alle organizzazioni dopo l'emergenza

---

## Seminario

### **SOSTENERE PASSAGGI ED EVOLUZIONI NEI PROCESSI E NELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE**

*(cinque incontri di mezza giornata)*

Il difficile test con cui le organizzazioni e le persone si trovano oggi a confronto è la possibilità di rendere effettivamente generative le tante trasformazioni avvenute in uno stato di necessità dovuto all'emergenza.

La reazione del primo momento ha anche favorito spinte creative e disponibilità generose. È emersa una grande flessibilità nell'agire comune. Sono stati possibili sconfinamenti di ruoli e professioni, "sono caduti steccati e muri". Si è creata anche una maggior permeabilità dei confini organizzativi.

Si sono intraviste molte possibilità ma, in questa nuova fase della "ripartenza", le continue regolazioni tra aperture e confinamenti rischiano di limitare e comprimere un pensiero creativo. Ci si muove con oscillazioni tra passi avanti e arretramenti. È facile disorientarsi.

A fronte di tante iniziative intraprese emerge la preoccupazione di non farcela, lo sconforto per gli errori fatti e la rabbia per le inettitudini e le incapacità specialmente di coloro da cui ci si attendeva di più (responsabili, capi, politici, esperti, ...) che non hanno visto, non hanno saputo, non hanno voluto. Le contraddizioni che si evidenziano nella ripartenza richiedono un alto livello di fatica: si è spinti ad agire in modo lineare rimuovendo o trattando come ostacoli dimensioni che vanno invece riconosciute ed elaborate. La flessibilità di tempi e orari, che in una prima fase ha rappresentato una grande risorsa, se i carichi di lavoro si intensificano ed è richiesto un maggior livello di presenza e reperibilità, può rappresentare un aggravio, un'ulteriore richiesta difficile da assumere.

È possibile che prevalgano rabbia e rivendicazione, passività e ritiri. Atteggiamenti che non favoriscono l'assunzione di una prospettiva di lavoro progettuale sul futuro.

È facile attendersi che, in termini difensivi, si torni a pensare "come prima". Le routine di pensiero, gli schemi noti e collaudati rappresentano il rifugio più sicuro in situazioni di disorientamento e spaesamento.

In questo secondo momento della “ripresa” per gestire nel tempo cambiamenti non lineari occorre che i singoli e le organizzazioni riescano a sostenere un’andatura che non ha tempi certi e mete già tracciate, ma richiede continue messe a punto e regolazioni per individuare di volta in volta scelte più funzionali, soluzioni più adeguate, a volte temporanee, a volte da sperimentare. Occorre che le azioni che vengono intraprese siano collettivamente pensate e sostenute attraverso la messa in dialogo di diverse ipotesi e chiavi di lettura sui problemi da affrontare.

Si tratta di favorire un ascolto organizzativo per trattare processi complessi che richiedono di essere adeguatamente accompagnati affinché le trasformazioni avvenute e “agite” in uno stato di necessità possano essere ripensate e ricollocate per diventare passaggi evolutivi per i singoli e per le organizzazioni.

Per queste ragioni si propone un seminario finalizzato ad attivare processi conoscitivi che consentano di costruire nuove visioni, con cui diventi possibile incidere sulla realtà organizzativa e sociale.

### **Obiettivi**

Il seminario avrà i seguenti obiettivi:

- vedere, riconoscere le azioni e trasformazioni in atto all’interno dei contesti organizzativi e i problemi che si evidenziano;
- favorire elaborazioni attorno alle questioni problematiche rilevate;
- costruire capacità di progettare in contesti incerti;
- promuovere azioni riflessive che sostengano passaggi evolutivi all’interno dell’organizzazione.

### **Articolazione e aree tematiche**

L’attività seminariale sarà articolata in cinque incontri di mezza giornata ciascuno, da realizzarsi on line, con i seguenti contenuti:

#### **1. Trasformazioni di contenuti e processi lavorativi**

*(due incontri di mezza giornata)*

Raccolta degli elementi che hanno caratterizzato l’esperienza vissuta nell’emergenza, sia in relazione al funzionamento organizzativo che all’operatività dei singoli e dei gruppi.

Individuazione di criticità, difficoltà incontrate, aspetti inediti e creativi emersi, questioni nuove che si sono aperte.

Messa a fuoco dei problemi e delle questioni individuate a fronte degli elementi rilevati nella ricognizione.

## **2. Impatto delle dimensioni emotive sulle trasformazioni nelle organizzazioni**

*(due incontri di mezza giornata)*

Riconoscimento delle dimensioni emotive che hanno pervaso il contesto tra adattamenti dei singoli e riconfigurazioni dei contenuti lavorativi che hanno spostato routine e abitudini consolidate.

Messa a fuoco delle fatiche e criticità, così come delle risorse inattese, che si sono generate. Individuazione di dispositivi e modalità comunicative per trattare e gestire gli impatti: favorire elaborazioni e ricomposizioni, gestire reattività e conflittualità presenti, sostenere prese di iniziativa, contenere ripiegamenti.

## **3. Linee di azione e ipotesi operative per sostenere cambiamenti organizzativi**

*(un incontro di mezza giornata)*

Elaborazione e approfondimento delle problematiche emerse e individuazione di priorità da affrontare a partire dalla lettura di vincoli e risorse presenti nei contesti organizzativi.

Individuazione di possibili aree di investimento progettuale e di ipotesi operative sostenibili.

### ***Destinatari***

L'attività è rivolta a responsabili, coordinatori, operatori appartenenti a enti pubblici, imprese, organizzazioni del privato sociale.

## **Laboratorio**

### **NUOVI APPRENDIMENTI NELL'ESERCIZIO DEI RUOLI DI AUTORITÀ**

*(sei incontri di mezza giornata)*

Le trasformazioni che hanno attraversato le organizzazioni hanno interrogato in modo significativo i ruoli di responsabilità. Lo smart working, ad esempio, ha rimesso in discussione le forme e i modi di agire il controllo delle persone e dei processi produttivi, il dover prendere decisioni in condizioni di incertezza.

Nelle nuove configurazioni organizzative i responsabili hanno dovuto riattivare fiducie e far leva su un elevato livello di corresponsabilità. Nella fase dell'emergenza si sono giocate nuove vicinanze e inaspettate prossimità.

In particolare si è sperimentato come il progettare e agire in luoghi differenti richiede il concorso di tutti, perché non ci sono soluzioni in "capo" a nessuno.

Nell'urgenza/emergenza, a coloro che rivestono ruoli di autorità sembra essere richiesto un ascolto dell'organizzazione aperto e disponibile. Un farsi interrogare dai propri colleghi, dai diversi destinatari e clienti, dai famigliari e dai cittadini per trovare forme e modi inediti di affrontare nuovi problemi. Nell'esercitare questo ascolto ci si scopre limitati, ci si deve affidare a forme di controllo meno "sicure", occorre costruire collaborazioni più simmetriche e co-progettuali.

Per i ruoli di autorità la difficoltà presente è quella di mantenere una posizione dialettica con i singoli e i gruppi ma, soprattutto, di riconoscere innovazioni intraprese per favorire evoluzioni anziché ostacolare o sospendere processi e sperimentazioni in corso.

In relazione a questi aspetti problematici si propone *un laboratorio progettuale* finalizzato a sostenere i ruoli di autorità nel favorire e accompagnare cambiamenti organizzativi.

### **Obiettivi**

Per il contenuto delle problematiche a cui si è accennato l'ipotesi è che un'attività di tipo laboratoriale, con cui si attivano e coinvolgono più interlocutori portatori di diversi punti di vista, sia più consona a realizzare un investimento conoscitivo su problemi complessi che richiedono di elaborare nuove comprensioni. I contenuti che verranno trattati nel laboratorio saranno definiti insieme ai partecipanti.

In particolare il laboratorio sarà finalizzato a:

- approfondire cosa significa per i ruoli di autorità accompagnare i singoli, i gruppi e l'organizzazione a costruire apprendimenti a partire da una lettura ed elaborazione delle trasformazioni organizzative avvenute nell'emergenza;
- favorire riformulazioni e riposizionamenti nell'esercizio del ruolo d'autorità alla luce delle trasformazioni presenti;
- individuare aree di investimento e ipotesi operative per sostenere processi di cambiamento organizzativo.

### **Articolazione e contenuti**

Il laboratorio sarà articolato in sei incontri on line di mezza giornata ciascuno.

A partire da una ricognizione mirata e guidata verranno messe a fuoco alcune problematiche avvertite come più rilevanti nell'esercizio dei ruoli d'autorità in questa fase di ripresa.

Attorno alle problematiche individuate verrà richiesto a ciascun partecipante, a partire dalla propria esperienza, di produrre tracce e materiali scritti che verranno collettivamente elaborati per costruire orientamenti e linee di azione organizzativa che consentano una gestione efficace dei problemi.

***Destinatari***

Il laboratorio è rivolto a coloro che rivestono ruoli di responsabilità ai diversi livelli dell'organizzazione: dirigenti, manager, quadri intermedi, coordinatori, referenti di aree e gruppi di lavoro.



## II. Senso e qualità nei processi di cura nei servizi residenziali, semiresidenziali, diurni rivolti alla fragilità

---

### Percorso di formazione e consulenza

#### **RICOSTRUIRE LE CONDIZIONI DI INVESTIMENTO E PROGETTUALITÀ CON GLI ANZIANI/DISABILI**

La situazione di emergenza che abbiamo vissuto in questi mesi pone continuamente degli interrogativi attorno all'idea che ognuno di noi ha di tutela della salute e di ciò che va tutelato.

Il termine *lockdown* utilizzato (confinamento, isolamento, chiusura, blocco d'emergenza) mette ben in evidenza come, a fronte di un sentimento di impotenza dell'armamentario sanitario - niente medicine, diagnosi, terapie - le esigenze di contenimento e protezione si siano di fatto declinate in azioni prescrittive e coercitive. Uno dei rischi connessi a questo è che la tutela della salute, individuale e pubblica, sia rappresentata e identificata con la dimensione sanitaria "in senso stretto".

Al contempo, presso tanti servizi residenziali, semiresidenziali, diurni, rivolti a persone con fragilità e alle loro famiglie, è presente la consapevolezza da parte di direttori, responsabili e operatori che salute e benessere non sono dissociabili da fattori quali i legami sociali, le relazioni, la fisicità delle vicinanze.

Ci sono stati movimenti di riconoscimento e visibilizzazione per favorire maggiori dialoghi nella gestione di fattori di prevenzione/protezione e di promozione nei processi di cura.

In questi mesi sono state messe in campo importanti capacità di tenuta da parte dei singoli operatori (ASA/OSS, infermieri, medici, educatori, assistenti sociali, ...) e dei gruppi di lavoro.

Tra molti responsabili e operatori impegnati nella quotidianità si sono rinsaldati, ritrovati o sviluppati legami più forti che hanno consentito di affrontare la situazione di emergenza. Ci sono state, sono emerse, si sono scoperte identificazioni positive nei rapporti che hanno consentito di trovare disponibilità soggettive e flessibilità nei processi di lavoro. Ci si è trovati a prendere decisioni importanti, per sé e per gli altri, la cui bontà era incerta.

La fatica emotiva nella tenuta lavorativa, tra paura di contagiare e di essere contagiati, nell'incontro con perdite improvvise e lutti, nella gestione delle relazioni con i familiari ha

portato a vivere esperienze traumatiche che hanno segnato l'esistenza perché hanno anche logorato, consumato, svuotato: "Arrivare a fine giornata è quello che riusciamo a fare... difficile pensare".

Diverse attività si sono interrotte e si è entrati in un tempo dilatato, senza discontinuità. Il lavoro con gli ospiti e i pazienti, gli anziani e i soggetti disabili, si è rarefatto. Ora c'è l'esigenza di recuperare un approccio più progettuale che rinnovi il senso di un quotidiano per queste persone, che reinvesta e dia un significato diverso al tempo: da tempo bloccato, sospeso, a tempo per pensare e aprire spazi di possibilità.

Oggi siamo in un'emergenza che ha connotati diversi, per certi versi si conosce di più e si è più capaci di gestire la malattia, per altri persistono timori e incertezze nel suo rapporto con la vita e i gesti del quotidiano vivere e relazionarsi. Si parla di "ripartenza", si pensa alla "riapertura", ma è difficile trovare nuove energie e nuovi investimenti per generare pensieri.

Sembra difficile reinvestire in una qualità della vita e delle relazioni nella convivenza con questa malattia, con i rischi a cui espone e con i vincoli che impone, in particolare con quelli legati alla prevenzione e gestione del "fattore contagio". Complessivamente però nelle organizzazioni risulta meno esplorata, elaborata e assunta, sia nel pensiero che in indicazioni di orientamento e sostegno nella declinazione dei processi di cura, come si diceva, la connessione con altri fattori che costituiscono e sostengono la salute.

### **Obiettivi**

È all'interno di questo quadro che proponiamo un percorso con i seguenti obiettivi:

- costruire delle narrazioni, delle rappresentazioni confrontate e condivise di ciò che è successo in questi mesi e di come l'organizzazione, il gruppo di lavoro, i singoli hanno agito, per aiutare a collocare e ricollocare gli accadimenti, per rielaborare le emozioni e i vissuti, per sostenere un'identificazione nei destinatari, nel gruppo di lavoro e nell'organizzazione;
- riconoscere e dar valore alle azioni creative, alle comprensioni che si sono avute in questi mesi per poterle apprezzare e valorizzare, per costruire apprendimenti per uno sviluppo futuro;
- reinvestire in un pensiero progettuale per costruire rinnovati movimenti di senso e azione all'interno dei vincoli che l'emergenza impone nel rapporto con gli anziani/i soggetti disabili e le loro famiglie.

L'attività di consulenza e formazione può essere rivolta sia ai responsabili per sostenere il ruolo, la rimessa a fuoco dell'oggetto di lavoro e la conduzione dei gruppi di lavoro, che direttamente ai gruppi di lavoro. Il percorso si articola a partire da un incontro preliminare e sarà progettato ad hoc in relazione alle esigenze presenti nelle diverse realtà organizzative.

## Percorso di formazione e consulenza

### **RIPENSARE AL RAPPORTO CON LE FAMIGLIE**

In questi mesi di emergenza si è chiuso l'accesso alle strutture. I familiari non hanno potuto incontrare i propri genitori, i propri figli. È stata una chiusura in molti casi anche repentina che non ha consentito di costruire un congedarsi, una separazione forzata dagli affetti più cari.

In alcune realtà si è molto investito nel cercare di tenere un filo, un collegamento attraverso telefonate e videochiamate. In altre, la durezza delle perdite derivate dalla malattia ha determinato la chiusura di tutte le comunicazioni.

Le strutture che si rivolgono ad anziani e soggetti disabili sono state esposte a una svalutazione mediatica importante: da non essere viste e considerate (al centro c'erano solo gli ospedali) sono diventate luoghi di abbandono e maltrattamento. Oggi vanno ritrovate delle alleanze per ricostruire fiducia e ridare un'immagine di queste strutture che ridia valore ai servizi che realizzano.

Si sono però anche riaperte delle riflessioni sui luoghi della cura. L'attuale situazione ha portato a ripensare al rapporto costruito negli anni da parte delle strutture con le famiglie, al loro coinvolgimento, alle diverse filosofie che orientano la realizzazione quotidiana delle attività.

Famiglie a volte vissute come invadenti, intrusive, controllanti... qualcuna da tener lontano, anche laddove sul piano del dichiarato sono viste come soggetti da ascoltare. Famiglie spesso rappresentate con un linguaggio gergale (senso di colpa, delega, ...) che tende a semplificare e ad appiattire la complessità delle relazioni e delle loro storie.

Ma se la famiglia è vista come "altro", "fuori" dal processo di cura, come "controparte" diventa difficile, a maggior ragione oggi, vedere l'importanza della relazione tra l'anziano o il soggetto disabile e la sua famiglia. La dimensione della "protezione" e, quindi, della chiusura della struttura diventa dominante perché la centralità del lavoro è vista nel rapporto che la struttura e gli operatori hanno con gli ospiti.

Emerge con più evidenza la necessità di riaprire la visione sulla famiglia per costruire le condizioni di pensabilità di una relazione con la famiglia all'interno di questi vincoli e confini. Se la famiglia è vista come soggetto nel processo di cura, se è considerata come risorsa, la centralità della relazione tra anziano o soggetto disabile ospite con la sua famiglia diventa un elemento costitutivo e imprescindibile dell'oggetto di lavoro della struttura/servizio.

### **Obiettivi**

- Esplicitare e reinterrogare le rappresentazioni che gli operatori hanno delle famiglie per uscire da visioni statiche, stereotipate e pregiudicanti.
- Riconoscere le caratteristiche delle famiglie per promuovere una differenziazione attorno alle differenti storie e relazionalità, ai vissuti rispetto alla malattia e al prendersi cura, alle diverse attese, al rapporto con il servizio che consenta di passare dalla famiglia come entità astratta alla identificazione delle famiglie.
- Ricostruire cosa è stato fatto con le famiglie in questi mesi di chiusura, individuando i punti di forza e i punti di debolezza.
- Individuare e sperimentare azioni qualificate e di senso possibili a sostegno della relazione tra anziani e soggetti disabili e le loro famiglie.

L'attività di consulenza e formazione è rivolta ai responsabili e ai gruppi di lavoro.

L'ipotesi metodologica è che la possibilità di sviluppare degli apprendimenti dall'esperienza di questi mesi è strettamente connessa a una rielaborazione della stessa, degli accadimenti, delle azioni e delle interazioni nel rapporto con gli ospiti e con le famiglie... ma anche a cosa ci dice quello che è accaduto rispetto a come si lavorava prima dell'emergenza.

Il percorso si articola a partire da un incontro preliminare e sarà progettato ad hoc in relazione alle esigenze presenti nelle diverse realtà organizzative.

### **Percorso di formazione e consulenza**

## **RIPENSARE AL DIALOGO CON IL TERRITORIO**

La cura e la sua qualità sono l'esito dell'azione professionale messa in campo dalle risorse istituzionali (residenze per anziani e soggetti disabili, centri diurni, centri sociali, ...), ma anche da interazioni e collegamenti, da un dialogo stretto con le realtà sociali, le associazioni di volontariato, i luoghi di incontro e i soggetti che mettono in campo vicinanza, disponibilità, prossimità e che arricchiscono il processo di cura.

Il territorio è dunque parte integrante del sistema curante.

In questa direzione, molte strutture e servizi per persone anziane e persone disabili hanno negli anni promosso avvicinamenti e coinvolgimenti di diversi soggetti sociali, creato le condizioni affinché si riconoscessero sempre più dimensioni di soggettività e benessere e si attivassero nuove risorse nei processi di cura con i singoli anziani/soggetti disabili, collaborando con associazioni, con gruppi di persone, con i familiari dentro e fuori dalle strutture.

In questi mesi, anche con queste realtà sociali e soggetti c'è stata una chiusura repentina. Ad oggi sembrano poco rappresentate le possibilità attorno alle forme di ripresa di comunicazioni e scambi. Il territorio rischia di tornare ad essere visto prevalentemente come estraneo, distante, addirittura minaccioso in una logica di protezione costruita attorno all'idea di chiusura all'esterno, anche qui enfatizzando fattori di protezione, scindendoli dai fattori più complessivi di promozione di salute e benessere della vita.

È fondamentale che non si operino scissioni rispetto a quanto si è vissuto e sperimentato, che lo si rielabori alla luce di nuove consapevolezze, altrimenti diventa difficile chiedersi: cosa possiamo ora fare, immaginare per la qualità di vita degli anziani e dei soggetti disabili e per le loro famiglie, tenendo conto dei vincoli che la malattia impone? Cosa è possibile smuovere e spostare, rendere più mobile?

Per reimmaginare modi e forme per conciliare salute e benessere con il deperimento, la malattia e la morte, senza operare scissioni improduttive o addirittura pericolose, diventa importante mantenere un pensiero dinamico, non solo orientato a fissare comportamenti e regole in una logica istituzionale, ma aperto ad un ascolto di ciò che nell'esperienza quotidiana operatori e responsabili rilevano a partire dalle situazioni più micro, dai contesti in cui operano, dalle relazioni che hanno costruito nel tempo con altri soggetti del territorio.

Oggi quindi diventa importante non dare per scontate ma riconoscere e recuperare, rendere visibili all'interno e nel territorio, le qualità del prendersi cura che si generavano con la presenza e il coinvolgimento di queste realtà e soggetti sociali: come possono essere rappresentate, come possono trovare nuove riformulazioni le qualità attorno a cui lavoravano questi volontari o altri soggetti sociali? Come è possibile che trovino altre forme collegate a un pensiero su ciò che fa stare bene e crea benessere in regime residenziale o semiresidenziale? Quali significati assume questo quando la malattia è grave, la sofferenza è forte, la vita si avvicina alla sua fine?

Quali relazioni si possono ritrovare con gli ospiti e attorno a cosa, relazioni di amicizia e vicinanza, valorizzazione di soggettività e interessi ad esempio sulla lettura, sull'ascolto della musica, sul movimento e il passeggiare, ma anche vicinanze e disponibilità che consentono di gestire con più supporti le situazioni interne di vita collettiva: dalla partecipazione a funzioni religiose, alla partecipazione ad eventi, alla presenza che aiuta ad alleggerire i diversi compiti operativi nel lavoro del prendersi cura, alle relazionalità che consentono maggiori personalizzazioni.

La cura è nel territorio, con il territorio e del territorio: occorre rimettere al centro il rapporto tra cura e risorse del territorio e non centrare la cura esclusivamente nelle strutture o nei servizi istituzionali.

### **Obiettivi**

- Riconoscere le qualità presenti nel prendersi cura attraverso lo scambio con i soggetti nel territorio.
- Riformulare queste qualità con nuove modalità in relazione ai vincoli e alle protezioni necessarie sostenendo patti e progettualità orientati alla tutela e promozione della salute e della qualità della vita, anche nelle sue dimensioni di fragilità e sofferenza.
- Sviluppare un pensiero progettuale che favorisca il passaggio da logiche di autotutela difensiva a logiche di corresponsabilità tra soggetti diversi.

L'attività di consulenza e formazione è rivolta ai responsabili, ai gruppi di lavoro e ai diversi soggetti sociali.

Il percorso si articola a partire da un incontro preliminare e sarà progettato ad hoc in relazione alle esigenze presenti nelle diverse realtà organizzative.

### III. Rielaborare le dimensioni emotive connesse al trauma

---

#### Laboratorio

#### **RACCONTARE PER RIELABORARE. UN PERCORSO DI NARRAZIONE PER RIATTRAVERSARE L'EMERGENZA EMOTIVA DURANTE E DOPO IL LOCKDOWN**

Il periodo del lockdown, come anche la fase di progressivo ritorno a una “normalità normata” dal distanziamento sociale, hanno mobilitato a livello generale l'emergenza di dinamiche psichiche potenti, la cui gestione è risultata estremamente complessa, i cui effetti si stanno ancora manifestando e si manifesteranno con un'onda lunga di ampia risonanza per singoli e organizzazioni. Ovviamente l'emergenza emotiva più rilevante ha investito le organizzazioni di tipo sanitario, terapeutico e assistenziale, il personale medico, gli operatori del settore sociosanitario, educativo, e tutti coloro che hanno avuto un'esperienza diretta del trauma della malattia, evidentemente, ma anche di un lockdown particolarmente coercitivo e deprivante sul piano affettivo.

Équipe, gruppi di lavoro, operatori e professionisti hanno “agito”, in questo periodo, cercando di trovare risorse utilizzabili per far fronte all'emergenza e, con fatica, si sono ritagliati il tempo per riflettere e per soffermarsi sulle emozioni che stavano circolando. In molte situazioni i gruppi erano preoccupati della propria sopravvivenza, fisica ed emotiva, e della sopravvivenza delle persone di cui si stavano occupando (malati, disabili, minori, famiglie, ...). I sentimenti in gioco sono stati molti: paura, dolore, tristezza, rabbia, angoscia, ma anche soddisfazione, tenerezza, compassione. L'impressione è che tutto questo sia rimasto congelato e che persone e organizzazioni, nella fase di ripresa, possano essere travolti dall'ondata emotiva, senza esserne del tutto consapevoli.

In alcune occasioni le strutture residenziali hanno funzionato come “istituzioni totali”, con l'obiettivo di proteggere gli ospiti, adulti o minori in difficoltà, da un esterno sentito come minaccioso. I rapporti con il territorio in molte situazioni sono stati scarsi o inesistenti, e la ripresa dei contatti progressiva è tuttora molto lenta e piena di timori. Anche in questa lenta riapertura i contatti sono rarefatti e sospettosi, carichi di sentimenti di preoccupazione. Per tutti è un momento di grande incertezza, di confusione di sentimenti e dipanare questa matassa emotiva è una cosa molto delicata a cui prestare la dovuta attenzione.

Pensiamo sia indispensabile occuparsi in questa fase della condizione del trauma secondario, sperimentata da chi si è preso cura dei malati, degli anziani e delle persone con disabilità, isolate all'interno delle strutture residenziali, dei minori confinati nelle comunità. Fra questi operatori alcuni hanno spesso, da soli, "guardato l'inguardabile" (la morte, la malattia) senza poter disporre di alcun filtro, altri in modo meno violento, ma tutti hanno dovuto vivere una forte sproporzione tra l'entità del trauma (collettivo e individuale) e il tempo psichico - assolutamente minimo - destinato alla sua rielaborazione.

Per questo motivo abbiamo cercato di costruire un luogo di incontro dove poter elaborare la vicenda che ci ha attraversati e che stiamo tutt'ora vivendo, alla luce delle turbolenze emotive che abbiamo vissuto e che ancora sono molto presenti dentro le persone e nelle organizzazioni, in modo da poter apprendere dall'esperienza e trasformare questa situazione di smarrimento in uno sguardo aperto al futuro e alla speranza. L'utilizzo della scrittura e della narrazione - che saranno il filo conduttore di questo laboratorio - come strumento di riparazione e di rielaborazione dell'esperienza, come dispositivi che facilitano la mentalizzazione, si fonda sull'idea che la scrittura stessa funzioni come una sorta di "ponte tra spazio interno e spazio esterno, costituendo di fatto un'area intermedia necessaria per oscillare tra posizioni della mente tra loro in conflitto. (...) Potremmo pensare al lavoro della scrittura come un processo dialettico al cui interno gli elementi [dell'esperienza] generano nuove, inedite integrazioni. Questo lavoro consente e raccoglie la miriade di elementi particolari, poco strutturati [dell'esperienza] e li convoglia in un discorso più coerente, strutturato, tenta una messa in forma dell'informe (...) dando luogo a un prodotto elaborato e comunicabile" (Lucantoni, C., Catarci, P., *Il filo di Arianna. Il posto della scrittura nella psicoanalisi*, Franco Angeli, Milano, 2016, pp. 21-22).

### **Obiettivi**

Il laboratorio mira a:

- creare con il gruppo dei partecipanti uno spazio psichico e di relazione in cui poter affrontare e socializzare le esperienze vissute nel periodo di emergenza correlato al Covid 19 e nell'attuale fase, ancora densa di incertezze e paure;
- facilitare la consapevolezza e la riflessività relative al costo emotivo della cura e sulla "fatica della compassione", anche al fine di prevenire il burnout e contribuire alla mentalizzazione dei vissuti traumatici degli operatori;
- sviluppare apprendimenti dall'esperienza vissuta per sostenere passaggi evolutivi (a livello individuale e organizzativo) anche in relazione a oggetti di lavoro tradizionali - come ad esempio le separazioni traumatiche, gli abbandoni, le angosce primarie, la malattia e la morte - per queste categorie di operatori.



### **Metodologia**

I gruppi lavoreranno utilizzando gli strumenti della narrazione e della scrittura, con una metodologia fortemente interattiva che coinvolgerà i partecipanti nella creazione di storie che partiranno da una dimensione individuale per approdare a quella collettiva.

### **Articolazione**

Il laboratorio prevede la realizzazione di cinque incontri on line (13 ore) con la seguente articolazione:

- 1° incontro di 2 ore;
- 2°/3°/4° incontro di 3 ore ciascuno;
- 5° incontro di 2 ore.

Il percorso prevede inoltre la realizzazione di due colloqui individuali di circa 1 ora: il primo, all'inizio del percorso, propedeutico all'inserimento nel gruppo e il secondo, al termine del percorso, dedicato a una restituzione e valutazione finale.

I gruppi (massimo 10 partecipanti) saranno nei limiti del possibile omogenei rispetto all'area di intervento degli operatori coinvolti. È prevista un'articolazione in sottogruppi.

Il laboratorio verrà avviato a partire dal mese di settembre 2020.

### **Destinatari**

Il laboratorio è rivolto a diversi ruoli professionali che operano nell'ambito di servizi diversi:

- operatori sociosanitari (medici, infermieri, ASA, OSS) attivi in ambito ospedaliero, sul territorio e nelle strutture residenziali per anziani e disabili;
- educatori e operatori ASA e OSS operanti nelle strutture residenziali per minori e persone con disabilità;
- professionisti della salute mentale (psichiatri, psicologi, psicoterapeuti, TRP, educatori, infermieri, operatori ASA e OSS) operanti soprattutto nelle strutture di tipo residenziale.

## VI. Riattivare e ricostruire progettualità sociale nei territori

---

### Percorso di consulenza

#### **NUOVE FORME DI SOLIDARIETÀ DA RICONOSCERE E SOSTENERE PER RIANIMARE I LEGAMI SOCIALI NELLA COMUNITÀ LOCALE.**

L'emergenza causata dall'epidemia di Covid-19 ha generato smottamenti, movimenti, attivazioni, cambi di sguardo e di direzione nei soggetti, nelle organizzazioni pubbliche e private, nei territori.

Sono emerse nuove fragilità e nuove povertà, si sono aperti anche nuovi sguardi e consapevolezze sulle stesse, la cui evoluzione non è ancora del tutto prevedibile, anche se l'autunno si preannuncia come una fase molto critica per molti soggetti e imprese.

#### Nei territori si sono attivate nuove solidarietà

La pubblica amministrazione, le organizzazioni che si occupano di soggetti vulnerabili, fragili e marginali, pensiamo ai servizi sociali, alle reti di operatori, alle cooperative, alle associazioni di volontariato, hanno intercettato e sono state investite da domande inedite.

In una prima fase hanno dovuto mettere a punto risposte per le quali non erano presenti riferimenti consolidati, regole e procedure.

Le risposte si sono trovate all'interno di dinamiche territoriali in cui l'amministrazione comunale è stata riferimento per il coordinamento dei soggetti tradizionali e conosciuti nei territori, ma si sono raccolte disponibilità e generosità di singoli e realtà sociali anche fuori dai circuiti più conosciuti. Per i cittadini è stata la scoperta (riscoperta) dell'essere reciprocamente risorsa, del sentirsi più vicini e appartenenti al proprio territorio, del riattribuire valore alla dimensione locale.

Queste mobilitazioni e disponibilità possono rimanere circoscritte all'emergenza per portare le spese o i pasti o i farmaci, per produrre le mascherine, per cercare i tablet per i bambini per la didattica a distanza, per offrire ascolto a chi è isolato e solo, per intercettare situazioni sconosciute ai servizi di vulnerabilità e fragilità, per riconvertire il proprio agire professionale e la produzione dell'azienda al servizio del bene pubblico... o possono essere l'occasione per attivare e consolidare i legami sociali nella comunità locale, in un determinato territorio.

*Si è vista la storia dei territori nel rapporto tra pubblico e privato sociale attorno alle tematiche connesse alla povertà*

La qualità dei rapporti tra pubblico e privato sociale si è resa più visibile nell'emergenza sanitaria e sociale. Nei territori in cui si è investito nella relazione, nella costruzione e condivisione delle progettualità si sono riformulate alleanze e co-progettati i nuovi servizi.

Da parte dei Servizi Sociali si riscopre come centrale l'avvicinarsi ai micro contesti territoriali per favorire ascolto, fare prossimità, costruire rete e sostegno. Tuttavia, sembra che la conoscenza e la vicinanza al territorio non sempre siano acquisite come approccio al lavoro sociale per costruire letture e condivisioni dei problemi. Ciò rende difficile intercettare le precarietà esistenziali in crisi di liquidità e le nuove forme di povertà e fragilità che l'emergenza ha prodotto.

Intervenire in queste situazioni non significa soltanto estendere approcci e metodi di lavoro validati negli anni passati alle nuove fasce di soggetti in difficoltà, ma rispondere alle diverse domande aiutando le persone a ricollocarle e risignificarle, pena la perdita di credibilità e fiducia presso fasce di popolazione che fino alla crisi attuale sono riuscite a gestire il loro progetto di vita in modo dignitoso e soprattutto in autonomia.

Per farlo sarà necessario mettere in campo forme di collaborazione, partecipazione, co-progettazione che consentano allo stesso tempo un'azione diffusa, capillare, situata e governata. Diventa impraticabile, infatti, in questa nuova fase più che in passato, pensare ad attribuzioni e deleghe al privato sociale nell'occuparsi delle povertà lasciando ai margini l'azione pubblica.

La povertà, d'ora in poi, non sarà più una condizione residuale di fasce di popolazione ritenute difficilmente recuperabili, ma una condizione che potrà essere attraversata da una pluralità di soggetti dotati di capacità di lavoro, coinvolti in reti relazionali ampie, desiderosi di recuperare una dimensione dignitosa della propria esistenza.

In relazione a questi elementi di complessità diventa cruciale avviare e sostenere co-progettazioni tra pubblico e privato sociale riattivandole, consolidandole, riorientandole per rispondere alle nuove domande che cominciano ad emergere diventando sempre più visibili: povertà da crisi di liquidità, con il suo portato di stress, rischio di scivolamento verso situazioni di vulnerabilità, rabbia sociale.

*Una chiamata a corresponsabilità e coinvolgimenti collettivi*

Il dialogo nei territori tra soggetti sociali e istituzionali ha ritrovato centralità e consapevolezza e i Comuni, in questo, hanno ritrovato e riscoperto una legittimazione nel rapporto con i cittadini, nell'essere il primo riferimento a cui si guarda, da cui ci si attende una parola, un indirizzo nella situazione di emergenza, soprattutto in questa ripartenza che vede molte incertezze nelle politiche regionali e nazionali, dal lavoro alla scuola.

La legittimazione degli Enti pubblici, indebolita negli ultimi anni da una rappresentazione diffusa di istituzioni considerate inadeguate nel rispondere in modo sollecito ai problemi dei cittadini, ora sembra rinforzata dalla capacità di aggregare la domanda di partecipazione e solidarietà, di dar voce ai problemi dei territori, di attivare prese di iniziativa con i diversi attori locali per trovare soluzioni sui temi caldi per la vita delle famiglie.

Il divario di possibilità economiche, di conoscenza e crescita culturale, di accesso alle informazioni e ai servizi, saranno questioni al centro dell'attenzione delle nostre collettività nei prossimi anni.

### **Obiettivi**

In relazione alle aree problematiche evidenziate si propone un'attività di consulenza con i seguenti obiettivi:

- aiutare i territori a rileggere l'esperienza dell'emergenza, i coinvolgimenti e le disponibilità dei diversi soggetti e delle realtà sociali per sostenere una rielaborazione delle azioni e del loro significato per le persone e la comunità locale e promuovere apprendimenti che costruiscano legame sociale;
- affinare la lettura delle situazioni di precarietà esistenziale in crisi di liquidità che si rivolgono ai Servizi e promuovere progettualità sociali in connessione con le organizzazioni intermedie a livello locale;
- riattualizzare e sostenere le co-progettazioni tra pubblico e privato profit e no-profit attorno ai problemi della vita delle famiglie;
- sostenere la funzione sociale comunale nell'allargamento delle corresponsabilità progettuali e di azione.

### **Destinatari**

Il percorso di consulenza è rivolto ai Servizi Socio-Assistenziali, agli Uffici dei Piani di Zona, al Terzo settore (Cooperative e Associazioni di volontariato).

L'attività di consulenza verrà progettata in dettaglio con la partecipazione dei committenti, in questo modo sarà possibile individuare e focalizzare i problemi e le attività.