

“APPRENDERE DALL’EMERGENZA”

COSTRUIRE AZIONI RIFLESSIVE PER ACCOMPAGNARE PROCESSI DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO



Aprile 2021

Il presente documento, redatto dalla dott.ssa Grazia Gacci e dalla dott.ssa Diletta Cicoletti dello Studio APS, riporta i principali esiti e i contenuti emersi dal percorso collaborativo di ricerca-azione realizzato con il Consiglio dell’Ordine gli Assistenti Sociali Regione Lombardia e gli Assistenti Sociali impegnati nei servizi sociali e sanitari del territorio regionale.

INDICE

- 1. IL CONTESTO DI SVILUPPO DELLA PROPOSTA DI RICERCA-AZIONE**
- 2. LE IPOTESI METODOLOGICHE**
- 3. I DESTINATARI E L'ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO**
- 4. LE PROBLEMATICHE EMERSE**
- 5. GUARDANDO AL FUTURO: LINEE DI LAVORO, PERCORSI PER INTRAPRENDERE**
- 6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

1. IL CONTESTO DI SVILUPPO DELLA PROPOSTA DI RICERCA-AZIONE

Nel corso del 2020 siamo stati tutti coinvolti e anche stravolti dalla pandemia con le sue molteplici ricadute: sulle nostre vite individuali, familiari, lavorative. È accaduto qualcosa che molti oggi definiscono come “inimmaginabile”, ma che in realtà era stato previsto e immaginato da molti studiosi e scienziati. Ci siamo trovati nell’onda senza poter contare su strumenti pronti all’uso per navigare in tempesta. Il primo lockdown generale è stata un’esperienza particolare: da un giorno con l’altro ci siamo ritrovati in casa, senza poter circolare liberamente, abbiamo provato a riadattare il lavoro alle nuove condizioni, senza poter andare in ufficio, ma provando a portare i luoghi di lavoro nelle nostre case. In quel momento (fine marzo) come Studio APS abbiamo proposto un percorso di ricerca e pensiero su quanto stava accadendo, ricavandone una mappa ricca e articolata di problemi, scoperte, preoccupazioni, ansie, paure, e un benefico e ambivalente stato di pausa necessaria dalla frenesia delle vite di tutti i giorni. I focus group e i colloqui individuali hanno coinvolto 193 persone e sono stati una preziosa occasione di elaborazione e riflessione che ha fatto emergere aree tematiche significative attorno a cui si sono sviluppate alcune proposte di formazione e ricerca.

È in questo contesto che è nata la proposta di costruire un percorso collaborativo di ricerca-azione con l’Ordine delle/degli Assistenti Sociali della Lombardia, finalizzato a sviluppare una ricognizione ravvicinata delle questioni emergenti e per individuare possibili azioni progettuali. L'emergenza ha cambiato in modo significativo il funzionamento dei Servizi: le misure restrittive rispetto alle distanze sociali hanno portato in una prima fase alla chiusura di servizi e risorse; l’appello a utilizzare le ferie, lavorare da casa (lavoro agile) è stato un acceleratore che ha dimezzato e frammentato la presenza degli operatori nei Servizi. Sono state fortemente scosse routine di lavoro e abitudini consolidate. Si è trattato di spostamenti che hanno avuto impatti significativi sulle dimensioni emotive dei singoli operatori e sul funzionamento più complessivo dell’organizzazione stessa, dei ruoli professionali, delle autorità organizzative, del rapporto con i diversi destinatari e con il contesto più generale.

Si è visto il rischio di rappresentare la tutela della salute dei lavoratori e dei cittadini all’interno di logiche strettamente sanitarie perdendo di vista la dimensione sociale e relazionale del lavoro e dell’intervento nei territori.

La pandemia ha fin da subito portato in primo piano le professioni sanitarie, rappresentate spesso come eroiche nell’affrontare l’emergenza a rischio della propria vita, poiché soprattutto nella primissima fase gli ospedali sono stati i luoghi più attraversati e scossi da riorganizzazioni veloci e legate allo stato di necessità. Nello stesso periodo si sono mobilitate le forze della società civile e del volontariato organizzato (la Protezione Civile in primo luogo, ma anche le Croci e altri soggetti con unità mobili). Con il trascorrere dei mesi sono entrati sulla scena assistenti sociali, educatori e psicologi, impegnati nell’aiuto e nel sostegno a famiglie e singoli in difficoltà economiche e sociali a causa della pandemia. I problemi sono via via divenuti più

complessi: oltre alle questioni di salute si sono aggiunte le questioni sociali e il malessere e la preoccupazione per chi nel frattempo ha perso lavoro e reddito.

Queste trasformazioni hanno aperto un varco importante, una “crepa”, che ha reinterrogato l’identità stessa delle organizzazioni. È emersa la fragilità dei contenitori organizzativi esposti al rischio di *perdita del senso* sia come *significato* di ciò che insieme si produce che come *direzione* stessa in cui l’organizzazione intende muoversi.

A fronte di una prima fase in cui l’agire in emergenza ha sospeso il pensiero, costringendo in un certo senso persone e organizzazioni a muoversi all’interno di un confinamento del pensiero imposto dalla necessità del “fare”, nel tempo a seguire (e ancora oggi ci sembra così) si tratta di costruire *azioni riflessive* più consapevoli che riguardano quali scelte privilegiare, quali decisioni prendere e quali direzioni in relazione alle tante trasformazioni intervenute. Ai singoli e alle organizzazioni è richiesto di 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 processi complessi che richiedono di essere adeguatamente accompagnati per non generare pericolose contrapposizioni o frammentazioni.

Da qui la proposta di avviare un percorso di ricerca che coinvolgesse gli assistenti sociali lombardi impegnati a diversi livelli di responsabilità nei settori sanitari e in quelli dei servizi sociali.

2. LE IPOTESI METODOLOGICHE E GLI OBIETTIVI

Il percorso di ricerca è stato realizzato a partire da ipotesi metodologiche e orientamenti finalizzati a sostenere una riformulazione della visione degli assistenti sociali e della loro funzione all’interno delle organizzazioni per favorire l’assunzione di un ruolo attivo in dialogo con le problematiche presenti nei contesti.

Per le organizzazioni l’emergenza generata dalla pandemia ha prodotto cambiamenti repentini, inattesi, destabilizzanti che hanno coinvolto e travolto i singoli e le organizzazioni e hanno costretto a veloci riposizionamenti e adattamenti. Si sono trasformati in poco tempo modi di lavorare, tempi, luoghi, ritmi di vita.

I singoli e i gruppi si sono trovati ad affrontare cambiamenti sociali turbolenti e drammatici e modificazioni interne che toccano e scuotono funzionamenti e processi di lavoro, collocazioni e interazioni solidificate nel tempo. Per continuare a “stare” in una situazione in continua trasformazione è richiesto di “muovere”, muoversi rispetto a modalità interiorizzate di considerare ciò che avviene intorno a noi e in noi, smuovere sostanzialmente i nostri sguardi dai riferimenti più stabilizzati per mettere a fuoco ciò che consente di individuare nuovi equilibri, di costruire assetti che risultino più congruenti con la complessità. Si tratta di aprire *costruzioni conoscitive* che consentano *nuove visioni*, con cui diventa possibile incidere sulla

realtà organizzativa e sociale 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. In una situazione così complessa e incerta si tratta di costruire un agire meglio orientato che non resti compresso tra attese e richieste diverse, talvolta contrapposte. L’ipotesi che ha sostenuto il percorso di ricerca è che sia cruciale *investire nella conoscenza* e nella comprensione, sottolineando alcuni agganci possibili, aprendo a nuove visioni, che ricompongano frammentazioni, che possano incidere sulla realtà e che consentano nuovi rapporti con il quotidiano.

Per queste ragioni è stato proposto un *percorso di co-progettazione* con un forte orientamento alla ricerca, finalizzato ad individuare linee progettuali e ipotesi operative per sostenere passaggi evolutivi sia in relazione all’identità professionale degli assistenti sociali che all’organizzazione dei servizi in cui essi operano. Si è privilegiato un approccio che consentisse di attivare e coinvolgere più interlocutori portatori di diversi punti di vista per una conoscenza sul campo dei problemi complessi per cui non si dispone di soluzioni precostituite.

In particolare ci si è dati con questo percorso l’obiettivo di *costruire apprendimenti* a partire da una lettura ed elaborazione degli elementi emersi dall’esperienza vissuta nell’emergenza, per costruire capacità di progettare in contesti incerti sviluppando azioni riflessive. Per favorire passaggi evolutivi è cruciale costruire apprendimenti dall’esperienza che accompagnino nel lavoro di progressiva messa a fuoco di cosa è opportuno lasciare, modificare, innovare e cosa è utile conservare. Si tratta di mantenere un pensiero progettuale che consenta di prefigurare obiettivi possibili e individuare azioni prioritarie da realizzare in un contesto caratterizzato da incertezze, contraddizioni, ambivalenze.

In questa prospettiva il percorso realizzato ha consentito di individuare alcune linee di direzione per *lo sviluppo di accompagnamenti formativi* a sostegno dell’identità professionale degli Assistenti Sociali e alcune aree di investimento e ipotesi operative per favorire e *sostenere processi di cambiamento organizzativo*.

3. I DESTINATARI E L’ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO

I destinatari del percorso sono stati 44 Assistenti Sociali del CROAS della Lombardia, suddivisi in 4 gruppi individuati *in relazione alle diverse appartenenze*: sanitaria (Ospedale e ATS), socio-sanitaria (ASST), sociale (Ambito ed Enti locali).

Le partecipazioni sono state distribuite a livello territoriale con una rappresentanza di ambiti territoriali/Comuni e ASST/ATS della Città Metropolitana di Milano, province di Bergamo, Brescia, Varese, Pavia, Cremona, Lodi, Valle Camonica, Monza, Mantova, Como, Lecco.

L’intero percorso si è svolto nel periodo settembre 2020 – febbraio 2021 ed è stato articolato in 7 incontri di mezza giornata ciascuno, realizzati su piattaforme online, e da due incontri plenari conclusivi.

Durante il percorso sono stati realizzati 3 incontri di coordinamento con i Consiglieri e la Presidente del CROAS e 4 referenti dei gruppi con l'obiettivo di connettere e ricomporre gli elementi emergenti in ciascuna delle fasi di lavoro. I referenti dei gruppi, attraverso la messa a punto di materiali specifici sulle questioni via via emerse, hanno contribuito a non disperdere gli elementi raccolti e le elaborazioni in corso, consentendo di mantenere meglio connessi i diversi momenti di incontro. Sono stati inoltre realizzati incontri periodici con la Presidente dell'Ordine con l'obiettivo di mantenere un monitoraggio attivo del percorso e un confronto sulle problematiche che man mano si sono evidenziate.

È stato inoltre messo a punto un *padlet*¹ specifico per il percorso che ha consentito di raccogliere articoli e contributi bibliografici utilizzati per alimentare le ipotesi di lettura del contesto sociale e delle rappresentazioni circolanti relative alle professioni sociali e alle problematiche emergenti.

Il percorso di ricerca si è articolato in 4 fasi di lavoro:

1. Ricognizione del contesto
2. Individuazione delle aree problematiche
3. Elaborazione di ipotesi progettuali
4. Costruzione di linee di indirizzo e ipotesi operative

A partire da una 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 (azioni intraprese, criticità, impatti emotivi) sono state messe a fuoco alcune **problematiche ricorrenti** o più significative.

Attraverso l'elaborazione e approfondimento delle problematiche emerse si sono poi individuate **possibili aree di investimento progettuale** in relazione a vincoli e risorse presenti nei contesti organizzativi analizzati.

Sono state infine sviluppate alcune **proposte e ipotesi operative** relative alla formazione e allo sviluppo organizzativo a partire dagli elementi emersi nella prima parte del percorso e dalle possibili aree di investimento.

Dal lavoro di analisi e confronto delle diverse esperienze sono emerse in modo significativo le *diverse culture organizzative* presenti e la loro pregnanza in relazione ai processi di comunicazione, alle modalità in cui sono state prese le decisioni, alle funzioni di connessione interne e con l'esterno, al coordinamento, al rapporto con i ruoli di autorità, alla visione del senso e dei contenuti del lavoro, alle diverse iniziative intraprese.

Il lavoro di analisi progressivamente realizzato ha favorito la possibilità di accostare la propria organizzazione con uno sguardo più aperto, orientato a comprendere vincoli e risorse per favorire azioni possibili e sostenibili. Ciò ha richiesto di muovere le *diverse mappe* con cui ciascuno vede la propria realtà organizzativa per farle interagire e per "rompere le fessità" con cui ciascuno legge e decodifica i problemi presenti.

¹ <https://padlet.com/dilettacicoletti/CROASLombardia> "Storia di un percorso formativo e di ricerca con CROAS Lombardia e 44 Assistenti Sociali"

4. LE PROBLEMATICHE EMERSE

L'analisi del funzionamento delle diverse organizzazioni presenti ha consentito la messa a fuoco di alcune problematiche più specifiche legate ai contesti di appartenenza e alcune questioni trasversali comuni ai diversi contesti.

I. Il rapporto con l'organizzazione lavorativa: l'organizzazione che schiaccia, l'organizzazione che non si vede

L'organizzazione in molti casi non è percepita come un luogo di interazione dinamica. È emersa una certa "soggezione" nei confronti del contesto organizzativo, specie in organizzazioni caratterizzate da funzionamenti di tipo burocratico/gerarchico (soprattutto *Servizi dell'area sanitaria*) in cui nell'emergenza i processi decisionali sono stati per lo più accentrati in capo ai ruoli apicali con poco margine di interlocuzione e confronto.

La rappresentazione prevalentemente emersa in questi servizi è quella di un'organizzazione che schiaccia e inibisce la possibilità di avere un ruolo attivo. Il sociale sembra "assorbito" dal paradigma sanitario che istituisce gerarchie inamovibili (di ruoli e professioni). Contesti così caratterizzati sembrano rendere difficilmente identificabile nelle sue specificità il lavoro dell'assistente sociale e il servizio prodotto risulta poco visibile e comunque accessorio rispetto alle prestazioni sanitarie.

Nei *Servizi dell'area socio-sanitaria* questi aspetti, in parte condivisi, sono stati temperati dal lavoro per équipe che durante l'emergenza, ha favorito un maggior livello di comunicazione e confronto tra colleghi e con i responsabili per prendere decisioni e definire priorità di intervento.

In altri contesti (soprattutto *Enti Locali*) è emersa una sorta di estraneità del proprio lavoro rispetto al sistema più complessivo: l'organizzazione è uno sfondo dato nel quale il professionista si muove, si vedono le persone, specialmente gli utenti, mentre il resto (a volte anche i propri responsabili, dirigenti) è distante. L'organizzazione sembra poco vista e conosciuta nella sua complessità. Si vede il proprio pezzo, non il sistema e i diversi sottosistemi. L'azione organizzativa è risultata poco progettuale e il contenuto del lavoro prevalente schiacciato sul proprio compito, senza tempo né possibilità di attivare dialogo all'interno e con altri interlocutori esterni per orientare azioni e obiettivi comuni. E' un'azione sentita come poco collegata a processi più complessivi, è parziale, non connessa a una visione del sistema più ampio (organizzazione, reti interorganizzative, contesto sociale).

Sono complessivamente emerse rappresentazioni del rapporto con l'organizzazione che non hanno favorito l'assunzione di un ruolo attivo per elaborare strategie in relazione alle diverse problematiche da affrontare.

Nell'emergenza si sono confermate e rafforzate percezioni diffuse di sfiducia e impotenza come se l'agire organizzativo del singolo assistente sociale restasse confinato e poco rappresentato in termini di possibile influenzamento di decisioni e di scelte organizzative

significative. (“I giochi si svolgono altrove”, “Non sappiamo molte cose, non possiamo agire”, “Ho provato ma senza successo”, “Sono stata inascoltata”).

La sensazione di “debolezza” del potere della propria azione ha messo in evidenza la contraddizione con quanto emerso dalla rappresentazione dell’immaginario professionale dell’assistente sociale descritta come figura “ponte”, orientata ai legami, alle connessioni, professione che promuove condivisioni e attiva risorse.

La lettura condivisa è che forse nel tempo, a fronte di problematiche sempre più complesse da affrontare, si è privilegiato un sapere tecnico/specialistico sulla casistica più che su una conoscenza ampia dei fenomeni a cui la propria area di competenza fa riferimento e inevitabilmente questo ha ridotto la dimensione “plurale” del lavoro sociale orientando l’azione dell’assistente sociale alla gestione dei singoli casi. A questo orientamento diffuso hanno probabilmente contribuito anche alcune indicazioni normative regionali orientate ad uno sviluppo del sistema di welfare legato a specifici interventi con una propria linea di sostenibilità economico-finanziaria (i voucher ne sono un esempio, così come le diverse misure destinate a disabilità e non autosufficienza o il piano della cronicità).

II. Il rapporto con la professione: autoreferenzialità e attesa di riconoscimento

Quasi in termini speculari rispetto al confinamento del pensiero sull’organizzazione emerge una percezione diffusa di scarso riconoscimento di sé e del proprio ruolo. È emersa una sensazione frustrante legata al non essere visti, se non in termini di pregiudizio o stereotipo, poco considerati, spesso sottovalutati. La reazione prevalente che questo vissuto determina è l’aumento di un’attesa di riconoscimento in rapporto al deficit che si riscontra: più alta è la mancanza di riconoscimento più sembra accentuarsi l’attesa di essere visti, considerati. Con un’idea, peraltro spesso diffusa nelle organizzazioni, che essere visti coincida con l’essere apprezzati e ciò rischia di attivare un circolo vizioso. Sembra prevalere una *visione statica* dell’identità dell’assistente sociale legata ad un’attesa di riconoscimento di “ciò che è” rispetto a “ciò che fa” in relazione ai contesti in cui si colloca.

Si tratta di una visione che rischia di fornirne una rappresentazione astratta della professione, “in quanto assistente sociale”, a prescindere dai contesti in cui si svolge e dai contenuti che tratta.

In un contesto travolto da un’emergenza che ha spostato e sconvolto i riferimenti abituali e in cui emergono problemi nuovi da comprendere e affrontare è richiesta una rivisitazione e riformulazione del ruolo in termini meno generali cioè meglio focalizzati e congruenti in relazione alle domande dei diversi destinatari. È stata condivisa nel percorso di ricerca *l’urgenza di riattualizzare l’immagine professionale* dell’assistente sociale attraverso un investimento sulla messa a fuoco dei contenuti di lavoro che tratta per orientare una visione meno semplificata del “sociale”. Occorre ricostruire forse una *diversa visione del lavoro dell’assistente sociale* riaprendo il dialogo tra contenuto professionale e dimensioni organizzative.

Si tratta di contestualizzare il contenuto del lavoro che gli assistenti sociali svolgono per poterlo utilmente ricollocare (“In questo contesto come assistente sociale, rispetto ai problemi che vedo, come mi posso collocare?”). In questo momento storico molto difficile e incerto, per individuare piste di lavoro percorribili, si tratta di recuperare la *“pluralità” del lavoro sociale*, come possibilità di ricollegarsi ad altri in un *agire collettivo* che riesca a individuare anche strade inedite. In un contesto sociale in cui l’emergenza pandemica ha fatto emergere nuove problematiche per le quali nessuno dispone di soluzioni pronte e certe, si tratta di assumere un ruolo connettivo che sia “ponte” tra diverse professioni e iniziative più che un ruolo specificamente “tecnico-specialistico”.

In questo senso l’essere riconosciuti non trova immediato apprezzamento e riscontro, ma implica un’esposizione a dimensioni spesso conflittuali che evidenziano le divergenti chiavi di lettura presenti. Vi è la necessità di una messa in campo del proprio ruolo professionale che richiede di *costruire alleanze*, perché le ipotesi di lavoro proposte trovino riscontri fattivi presso i diversi interlocutori interni ed esterni. Le attese di riconoscimento del proprio ruolo professionale, se non riformulate in relazione ai contesti organizzativi e alle problematiche presenti, rischiano di generare frustrazione, ritiro, rabbia. Le *dimensioni emotive* raccolte nel lavoro di ricerca hanno avuto spesso queste connotazioni.

Per promuovere evoluzioni e non restare travolti si tratta quindi di costruire delle soggettività al lavoro che possano ricollocarsi nei contesti organizzativi e riprendere possesso dei contenuti che trattano con un *ruolo più attivo e progettuale*, ma anche di uscire dai luoghi comuni e valorizzare proprie prerogative e competenze, anche al di là di quel che è formalmente richiesto. In questo senso nei gruppi abbiamo raccolto movimenti interessanti e inediti che hanno mostrato possibilità e spazi di azione “in mezzo alla tempesta”.

III. Il senso del lavoro sociale: dalla visione riparatoria alla visione progettuale

Il confronto all’interno dei gruppi ha evidenziato la necessità di riattraversare il senso del lavoro sociale nei servizi non solo a partire da categorie giuridico-normative, ma anche nell’incontro con le diverse realtà organizzative e i loro funzionamenti come hanno mostrato le differenti scelte di chiusure e aperture dei servizi nel corso della prima fase dell’emergenza sanitaria.

È emersa la necessità di alimentare una rappresentazione del “sociale” nel contesto più allargato che non resti confinata in un’immagine di tipo assistenziale rivolta ai singoli ma riporti all’attenzione la significatività di una presenza dei servizi che operano sul territorio.

Paradossalmente l’emergenza pandemica, negli smottamenti prodotti, è apparsa come una grande opportunità per ripensare l’idea stessa di benessere e del sistema di sostegno e protezione che le persone e le comunità necessitano per la loro esistenza. Muoversi in questa prospettiva implica innanzitutto il superamento della visione del lavoro sociale come lavoro con persone disfunzionanti/mancanti in un’ottica riparatoria. Agli assistenti sociali è richiesto di rivedere il modo con cui si rappresentano i problemi di coloro che chiedono il loro aiuto passando *da una visione duale* del singolo caso, che impedisce di riconoscere la pluralità dei

destinatari e delle risorse presenti, *ad una visione progettuale* per elaborare connessioni tra diverse parti e attivare cooperazioni con diversi attori per gestire trasformazioni, cambiamenti, evoluzioni delle problematiche sociali, riconoscendo le risorse di singoli e contesti.

È una sfida culturale perché implica il distanziarsi dalle culture assistenziali e delle competenze specialistiche per intraprendere una ricerca “in campo aperto” e sperimentare la possibilità di portare un contributo fattivo alla costruzione di convivenze sociali nei contesti locali.

Così come il lavoro sociale e le attività di aiuto devono essere reinterpretate in un’ottica relazionale per permettere ai destinatari dei servizi di essere protagonisti dei loro percorsi evolutivi, le organizzazioni in cui operano i tecnici e i volontari coinvolti in questi processi devono anch’esse ripensare i loro funzionamenti in una prospettiva relazionale.

È emersa in modo significativo *la fatica a sintonizzare tempi diversi* di funzionamento dei processi e delle decisioni *tra organizzazioni diverse*, di costruire integrazione, di “fare ponte” tra esigenze diverse di cura e di inserimento in un contesto che offra risorse per far fronte a situazioni di fragilità e difficoltà. Si è visto nel percorso di ricerca il rischio che il “sanitario” e il “sociale” restino mondi separati. Il paradigma sanitario della cura nell’emergenza è stato più visibile, mentre il sociale ha sperimentato più diffusamente il rischio di perdita di senso, con la difficoltà di rendersi visibile specialmente nella prima fase del lockdown quando i servizi sociali erano chiusi e gli operatori erano in smartworking.

Da tempo l’integrazione interorganizzativa e il lavorare in rete sono richiamati come modelli operativi da perseguire per affrontare con maggiore rispondenza la crescente complessità dei problemi che le persone e le famiglie vivono nei loro contesti di vita, ma nella realtà continuano a prevalere logiche di azione settoriali determinate dalla diffusa presenza di istanze autoreferenziali e da propensioni gerarchizzanti.

5. GUARDANDO AL FUTURO: LINEE DI LAVORO, PERCORSI PER INTRAPRENDERE

Per favorire evoluzioni in questa prospettiva si richiedono quindi dei profondi riposizionamenti di coloro che operano all’interno delle organizzazioni a cui è affidato il compito di contribuire alla realizzazione di servizi di aiuto e di cura.

Favorire uno sguardo più articolato sull’organizzazione

È emersa la necessità di attivare *un punto di vista* sull’organizzazione lavorativa *più articolato*, non coincidente soltanto con la propria specifica area di competenza, un punto di vista in grado di riconoscere le diverse parti, i diversi processi di lavoro, i diversi destinatari (colleghi, capi, amministratori, cittadini).

Il lavoro di ricerca ha evidenziato la necessità e l’importanza di *riconoscere l’organizzazione* entro la quale si svolge il lavoro dell’assistente sociale come luogo che sostiene nell’esercizio del ruolo, che orienta la messa a fuoco dei problemi e degli obiettivi, che favorisce cooperazioni necessarie per comprendere il senso degli interventi che si realizzano e per verificarne gli esiti, che consente di coinvolgere e attivare connessioni con i diversi interlocutori del contesto. È

emersa la necessità e anche l'urgenza, in virtù delle "crepe" che la pandemia ha prodotto nelle abitudini consolidate e nei funzionamenti noti, di uscire dalla lente professionale autoreferenziale nel guardare alle organizzazioni per far dialogare e integrare mappe e culture diverse.

Alcune problematiche ricorrenti che sono state evidenziate, come il tema della difficile integrazione socio-sanitaria, mettono ben in luce la difficoltà presente nelle diverse organizzazioni dell'area sanitaria e sociale nel costruire una visione più condivisa del concetto di salute dei cittadini e dunque nel connettere e coordinare i diversi interventi che si realizzano. Per favorire una visione "plurale" del lavoro sociale (in tanti sui problemi) si è evidenziata in modo condiviso la necessità di rendere più "visibile" e "oggettivo" il proprio lavoro, di renderlo cioè comunicabile ad altri rispetto ai contenuti che tratta. L'ipotesi che è sembrata più pertinente è quella di una professione orientata a valorizzare ciò che con altri si realizza, assumendo un ruolo di comunicazione e connessione e a sviluppare capacità di agire influenzamento attorno a ipotesi, orientamenti che si privilegiano negli interventi. Si tratta in questo senso di favorire il passaggio da una visione della professione intesa in senso tecnico-specialistico ad una visione più aperta e dinamica che consenta di assumere un ruolo di *connettore e attivatore di risorse* più che *risolutore di problemi*.

Attività formative a sostegno di una riattualizzazione della professione

Per favorire all'interno delle organizzazioni il passaggio da una visione della professione intesa in senso tecnico-specialistico ad una visione più aperta e dinamica è cruciale poter riformulare l'attività lavorativa a diversi livelli:

- nei contenuti del lavoro per assumere un ruolo di *connettore e attivatore di risorse* più che di *risolutore di problemi*
- rispetto alle competenze professionali per lo sviluppo di *capacità relazionali e comunicative*, per orientare e influenzare *una visione dei problemi e negoziare obiettivi* e priorità di intervento
- nella rappresentazione dei destinatari per passare da una visione di "utenti" come fruitori passivi a quella di soggetti attivi da coinvolgere.

A partire da queste considerazioni sono state messe a fuoco le seguenti aree tematiche, che potrebbero diventare oggetti di investimento formativo per i singoli e per le organizzazioni:

- **Conoscere l'organizzazione:** leggere e decodificare modelli e culture organizzative per agire nelle organizzazioni.
- **Dal lavoro sulle disfunzioni al lavoro sui problemi:** ridefinire contenuti di lavoro e prodotti del lavoro sociale. Favorire il passaggio da lavoro 'duale' sul caso a lavoro 'plurale' nella comunità.
- **Comunicare per collaborare, comunicare per gestire:** la comunicazione come fattore chiave nelle organizzazioni di servizi alla persona.
- **Autorità, potere, responsabilità:** gestire ruoli di autorità in organizzazioni complesse. Negoziare per costruire accordi su obiettivi condivisi.

- **Dall'autocura al "prenderci cura" delle organizzazioni:** curare le organizzazioni che si prendono cura. Favorire il benessere lavorativo e la motivazione degli operatori.
- **Comunicare il lavoro sociale:** ricollocare e ricontestualizzare il lavoro nei servizi per renderlo più visibile ai diversi interlocutori del contesto sociale.

6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I luoghi per pensare insieme: riattraversare l'esperienza per formulare nuovi pensieri.

Il percorso ha preso avvio dalla necessità sentita di costruire luoghi di pensiero in una fase emergenziale in cui tutto spingeva verso un fare veloce, spesso frenetico. Potersi fermare e 'prendere tempo' ha avuto il senso di poter comprendere ed elaborare gli accadimenti e costruire apprendimenti e per sviluppare un agire consapevole.

L'analisi condotta all'interno dei gruppi ha favorito la costruzione di nuove visioni dei problemi per poter intraprendere nuove progettualità.

Per costruire apprendimenti che possano favorire ricollocazioni e riposizionamenti dei singoli e dei gruppi è richiesto di allestire nuovi spazi per pensare, insieme, in modo diverso dal solito. Spazi che vanno costruiti ad hoc, ridisegnati e riconfigurati fuori dagli schemi ordinari per alimentare fiducia e sostenere reali possibilità di cambiamento. Il percorso realizzato ha voluto essere proprio uno di questi spazi e ha consentito di sperimentare lo svolgersi delle riflessioni provando nei diversi passaggi a sostenere pensieri mobili e anche "strabici" per rompere fissità e definizioni precostituite. L'incertezza richiede di essere più dinamici e flessibili, senza per questo rinunciare alla messa in campo di un'azione orientata e pensata.

Incontrarsi on line, pensare in piattaforma: limiti e possibilità.

Complessivamente i gruppi si sono incontrati nove volte nell'arco di sei mesi e le partecipazioni sono state costanti e attive, con qualche necessario aggiustamento di calendario o intermittenza nella partecipazione agli incontri per questioni tecniche o impedimenti lavorativi. La modalità online ha consentito di costruire gruppi con provenienze diverse e quindi ha aperto alla possibilità di un incontro più agile tra territori lontani.

Per contro si è sperimentata la rigidità delle piattaforme e la staticità delle immagini confinate nei riquadri, che generavano affaticamento, producendo il rischio di perdere il contatto tra un incontro e l'altro. Questo aspetto ha reso più impegnativa la costruzione del gruppo e ha richiesto nella conduzione di investire molto nella ricomposizione e nella tenuta delle connessioni tra i diversi temi e le questioni emergenti. Per questa ragione sono stati allestiti altri dispositivi che hanno aiutato a non perdere il filo e a costruire accordi: gli staff periodici, le sintesi degli incontri, il padlet, i raccordi.

Accortezze e attenzioni che possono rappresentare un apprendimento importante nei contesti organizzativi oggi, contesti in cui si tende a dare per scontate le comunicazioni, i passaggi di informazioni o ad attribuire una responsabilità prevalentemente individuale alla qualità della partecipazione. Si può essere fisicamente distanti, ma occorre investire per sentire la vicinanza e mantenere un legame con gli oggetti e tra le persone.

Sostenere investimenti per non disperdere apprendimenti e nuove acquisizioni

Il percorso ha messo in evidenza che non basta vedere ciò che accade, ma che occorre alimentare la capacità osservativa per far sì che gli accadimenti portino ad un apprendimento dall'esperienza.

In questo sostare ciò che osserviamo diventa un oggetto di lavoro importante che ha necessità di un accompagnamento che favorisca e sostenga processi di interiorizzazione degli apprendimenti e per poter agire nelle organizzazioni.

Una questione importante emersa dai partecipanti è stata infatti la possibilità di pensare ad una traduzione operativa di quanto messo a fuoco nel percorso: per poter aprire un varco e utilizzare ciò che la "frattura" ha portato alla luce è importante provare a rompere routine e attaccamenti rassicuranti e protettivi, ma poco dinamici e promettenti.

La partecipazione attiva e propositiva di tutti ha mostrato una risorsa preziosa che richiede di mantenere un investimento per non disperdere pensieri generativi e per non perdere acquisizioni e apprendimenti.