

Possiamo ancora
cambiare?

COME AFFRONTARE LE SITUAZIONI DI EMERGENZA?

A CURA DI RAFFAELLA GOATTIN, PAOLA SARTORI, PAOLA SCALARI,
ROBERTO CAMARLINGHI, FRANCESCO D'ANGELLA

Oggi molte situazioni in cui gli operatori sono chiamati a intervenire sono caratterizzate da una sensazione di emergenza. Una emergenza che è tale spesso per l'ingresso sulla scena di un attore che prima non interferiva in modo così evidente con il lavoro sociale: l'opinione pubblica alimentata dai mass media. I giornali, le trasmissioni televisive, internet creano sempre nuove emergenze che hanno a che fare con problematiche sociali: i rom, gli stranieri, i tossicodipendenti, le prostitute, le violenze sui bambini, i senza dimora...

In questo clima di costante emergenza, ai servizi è richiesto di imparare a far fronte a queste situazioni spesso esasperate e drammatiche, mantenendo una lucidità di pensiero e una competenza elaborativa.

SOMMARIO

Mai come nelle emergenze c'è il rischio di sprecare le risorse (p. 29)
Storia di Natascha e di una decisione presa troppo in fretta (p. 33)
Come imparare a gestire le emergenze (p. 41)
Chi va piano va lontano (p. 49)

Quest'inserto si inserisce nel percorso biennale (2007-2009) di ricerca «Apprendere dall'esperienza per costruire la sostenibilità dei servizi», promosso dall'Assessorato alle politiche sociali del Comune di Venezia. I materiali qui presentati (come i precedenti pubblicati sulla rivista e ora raccolti nei due volumi *«Geki» Coinvolgersi senza perdersi e Lavorare insieme tra operatori sociali*) sono frutto di un laboratorio tra operatori sociali.

Intendono proporre alla comunità più vasta degli operatori riflessioni e indicazioni su come affrontare le situazioni di emergenza. Ossia quelle situazioni che sconvolgono la vita di un singolo, di una famiglia, di un gruppo sociale e che irrompono bruscamente nella quotidianità di un servizio, imponendosi come priorità.

Per chi lavora nel sociale attrezzarsi a gestire le emergenze diventa oggi una questione prioritaria, se si vuole immaginare un futuro dove ai servizi di carattere sociale sia ancora affidata la funzione di riequilibrio delle dinamiche della convivenza. Come ricordava Franca Manoukian nell'articolo *La domanda di sicurezza può non investire i servizi?* (maggio 2008): «È in questi frangenti che si dà un'immagine dei servizi e del loro funzionamento e che si misura nel contesto locale l'efficacia del loro operato e quindi la loro utilità. È in questi momenti che si sperimenta se qualcuno entra in gioco e prende in mano le cose, se c'è qualcuno che ci pensa e interviene tempestivamente, tranquillizzando e rassicurando».

In realtà, nel laboratorio di ricerca (composto da una ventina di operatori sociali) si è riconosciuto come spesso le emergenze ci colgono impreparati. Le azioni che si mettono

in atto per fronteggiarle spesso non sono il frutto di una lettura puntuale e condivisa della situazione, ma rispondono a modalità compulsive e reattive, legate allo stato d'anima e alla pressione sociale a intervenire a ogni costo. Mai come in queste situazioni, allora, si rischia di utilizzare male le risorse a nostra disposizione.

Nelle emergenze l'operatore sociale è in preda a forti emozioni, che lo spingono a fare, ad applicare automatismi, come risposta immediata al proprio tumulto emotivo.

Ognuno tende a muoversi per conto proprio, è molto in contatto con la propria ansia e poco con la situazione, dimentica di coordinarsi, ha fretta di uscire dallo stato ansioso. È davvero difficile porsi e porre domande, creare le condizioni per capire insieme come affrontare situazioni spesso cariche di dolore e drammaticità senza farsene travolgere.

Nelle emergenze viene pertanto meno l'ipotesi sulla sostenibilità sviluppata nella prima annualità: che un buon utilizzo delle risorse è dato da quanto si riesce a tenere aperta con i propri colleghi e con gli altri soggetti implicati una dimensione conoscitiva sulle situazioni, così da mettere a fuoco un'ipotesi di intervento congruente e contestuale.

Per affrontare le situazioni di emergenza, nel laboratorio abbiamo visto come sia importante saper fare i conti con queste dimensioni emotive che producono chiusure conoscitive. Nell'inserto che qui presentiamo, attraverso il ricorso all'analisi di storie di emergenze discusse nel laboratorio, si tracciano orientamenti metodologici utili alla quotidianità per non rimanere in balia degli eventi e ritrovare una rotta nel magma incessante delle situazioni di lavoro sociale.

A CURA DI ROBERTO CAMARLINGHI E FRANCESCO D'ANGELLA

Mai come nelle emergenze c'è il rischio di sprecare le risorse

Note introduttive a partire da un laboratorio tra operatori sociali

Un gruppo di operatori si è ritrovato per riflettere su «come lavorare in situazioni di emergenza». Situazioni caratterizzate da una difficoltà di lavorare insieme (tra operatori, tra

servizi, con i soggetti implicati) formulando ipotesi condivise di intervento. Prevalse piuttosto un fare compulsivo, figlio dell'ansia. Oppure un fare burocratico, basato sull'identificare «se spetta

a me intervenire». Mai come nelle emergenze si evidenzia la difficoltà di compiere quel lavoro di co-costruzione conoscitiva necessario per utilizzare al meglio le risorse a disposizione.

Nel lavoro sociale senza un metodo tutto è emergenza.
 (Un partecipante al laboratorio)

Nella prima (delle due) annualità della ricerca «Apprendere dall'esperienza per costruire la sostenibilità dei servizi» abbiamo condiviso un'ipotesi di fondo: il contributo che come operatori sociali possiamo dare alla sostenibilità dei servizi consiste nel riuscire a utilizzare al meglio le risorse a nostra disposizione. E questo, dal punto di vista dell'operatività quotidiana, significa apprendere a procedere nelle situazioni *in modo riflessivo*, costruendo fin dalle prime fasi ipotesi contestuali di lavoro *con altri*. Altri che sono i nostri colleghi, gli operatori di altri servizi, gli utenti, altri soggetti implicati (i familiari, la rete di vicinato, il Tribunale, ecc.) in contatto a vario titolo con le situazioni problematiche.

La sostenibilità degli interventi (cioè il miglior utilizzo delle risorse disponibili) è dunque data da un agire riflessivo e co-costruito. Certo la sostenibilità dei servizi è questione più ampia, che rimanda a scelte strategiche di carattere politico, culturale ed economico. E tuttavia non è ininfluente, per continuare a immaginare un futuro dei servizi nella nostra società, il fatto che gli operatori accrescano le loro competenze riflessive e la loro capacità di lavorare insieme.

Ma lavorare con gli altri per capire come affrontare le situazioni e mettere a punto interventi condivisi non è affatto un processo spontaneo¹⁾, per questo nella prima annualità si è fatto un grosso investimento su *come si fa a lavorare insieme* sulle situazioni nel senso di convergere via via su ipotesi per affrontarle²⁾.

* Tutte le riflessioni esposte in questo inserto sono state elaborate e sollecitate dal laboratorio su «come affrontare le situazioni di emergenza», nell'ambito della 1ª annualità del percorso di ricerca «Apprendere dall'esperienza per costruire la sostenibilità dei servizi». Al laboratorio sulle emergenze, coordinato da Roberto Camarlinghi e Francesco d'Angella con Michele Testolina e Paola Sartori, hanno partecipato i seguenti operatori del Comune di Venezia, del privato sociale e della scuola del territorio veneziano: Elisa Barison, Monica Cappellari, Paola Carret, Roberta Cestaro, Francesca De Grandis, Francesca Donà, Raffaella Goatin, Radiana Gregoletto, Renato Mingardi, Chiara Passarela, Michela Perale, Roberta Ruggeri, Renata Senigaglia, Stefania Stewanaro, Paola Soligon, Louis Zampieri, Vera Elisa Zanella.

¹⁾ Cfr. Camarlinghi R., d'Angella F. (a cura di), *Lavorare insieme tra operatori sociali*, sd Geki di Animazione Sociale, 2009.

²⁾ L'agire riflessivo rappresenta infatti una forma d'azione qualificata da una rilettura costante degli esiti prodotti dalle azioni messe in atto. In questa modalità di procedere, ben descritta da Franca Manoukian nell'articolo *Lavorare alla luce dell'esperienza* (nel «Geki» *Coinvolgersi senza perdersi*), la riflessione sugli esiti delle azioni rappresenta una straordinaria fonte per accrescere la conoscenza sulle situazioni e riprogettare le azioni successive.

Nei laboratori di ricerca⁹⁾ ci siamo soffermati lungamente su quanto sia importante pensare che nel lavoro sociale ogni situazione su cui si è chiamati a intervenire è sempre una realtà da conoscere insieme agli altri. Sembra una banalità, ma poi quante volte modalità burocratico-amministrative, inerzie mentali, routine operative, attaccamento ai propri saperi, menù preconfezionato delle risposte di fatto impediscono questo lavoro conoscitivo?

Tutte le volte che entriamo in contatto con una richiesta di aiuto, prima di dare una risposta, abbiamo bisogno di farci un'idea della storia della persona che chiede aiuto, di sondare le ragioni del suo malessere, di valutare nel suo contesto familiare e sociale che cosa può essere una risorsa e che cosa invece un impedimento. Ed è un lavoro conoscitivo che si fa non da soli, ma nel costante confronto con gli altri (colleghi, utenti, ecc.) e con i dati di realtà. È così che gli operatori possono capire che cosa è possibile, che cosa è sensato fare nelle diverse situazioni. E dunque possono utilizzare le

risorse a disposizione nel modo più pertinente rispetto alla situazione nella quale sono chiamati a intervenire.

Nella seconda annualità abbiamo messo al centro del laboratorio di ricerca tra operatori il lavoro in situazioni di emergenza. Perché? Perché mai come negli interventi caratterizzati dall'emergenza (molto lavoro sociale si svolge in questo «clima») c'è il rischio di intervenire in modo irreflessivo e non condiviso con gli altri. Nelle emergenze – a causa dell'ansia elevata e della forte pressione degli attori coinvolti a fare qualcosa, qualsiasi cosa, di fronte a una situazione percepita come minacciosa – si evidenzia la difficoltà di completare quel lavoro di co-costruzione conoscitiva necessario per utilizzare al meglio le risorse a disposizione. Per questo ci siamo soffermati ad analizzare le difficoltà che si incontrano nel tenere aperta una dimensione di conoscenza nelle situazioni di emergenza e a delineare alcuni orientamenti metodologici per affrontarle. Questi inserti documenta dunque gli esiti della seconda annualità di lavoro.

Una storia per introdurci al problema

Proponiamo una storia presentata e discussa nel laboratorio. Ci sembra che mostri bene come spesso nelle situazioni di emergenza, a fronte di un gran mobilitarsi di operatori e servizi, prevale un fare non orientato da ipotesi. La difficoltà di condividere una lettura e un progetto di intervento produce un effetto di trascinamento delle situazioni e una dispersione di risorse.

Ketty è una ragazza del Bangladesh, in Italia con la sua famiglia da più di 10 anni. Nell'impatto con la nostra società si è «accidentalizzata» (va a scuola con l'ombelico scoperto, cura la sua immagine femminile...) e questo in famiglia non è accettato. Spesso i «maschi» di casa – il padre, il fratello – reagiscono duramente.

A seguito di un ricovero in ospedale per percosse subite in famiglia, Ketty inizia a essere seguita dal servizio antiviolenza del Comune. Da pochi giorni la ragazza ha compiuto i 18 anni, può quindi decidere di non fare più ritorno a casa. E così fa. Il servizio antiviolenza, dovendole allora trovare una collocazione immediata, individua per lei un alloggio temporaneo dentro l'Istituto scolastico da

lei frequentato. Gli insegnanti realizzano una colletta per rispondere alle prime necessità economiche e intanto si cerca per lei un'altra sistemazione.

Essendo Ketty molto giovane, il servizio antiviolenza non ritiene però opportuno inserirla in uno degli appartamenti protetti gestiti dal servizio stesso, frequentati da donne più adulte, ma di reperire per Ketty una struttura per adolescenti. Si rivolge allora a un istituto di ricovero e di educazione che, di fronte all'urgenza, accoglie Ketty in tempi veloci. Le mette a disposizione un appartamento «di sgancio» e le propone un progetto di promozione all'autonomia. Nell'accogliere la ragazza, l'istituto confida nel fatto che il servizio antiviolenza passerà il caso ai servizi sociali

⁹⁾ Nella prima annualità sono stati avviati tre laboratori di ricerca con gli operatori sociali sulla questione «come lavorare insieme nel senso di co-costruire ipotesi di lettura e intervento sulle situazioni»; gli esiti conoscitivi sono ora raccolti nei due «*Celso. Coinvolgersi senza perdere*» e «*Lavorare insieme tra operatori sociali*». Nella seconda gli operatori sociali sono stati coinvolti in due laboratori di ricerca, dedicati rispettivamente a mettere a fuoco ipotesi di intervento su due aree di lavoro specifiche: le situazioni di emergenza e le situazioni di vulnerabilità e impoverimento sociale.

del territorio, come da accordi. Ma di fatto questo passaggio non avviene. Il servizio sociale del territorio non ritiene di assumere il caso, ma neppure di erogare un contributo economico (minimo vitale) a sostegno di Ketty.

Anche il servizio minori del Comune dichiara di non poter prendere in carico la ragazza neo maggiorenne, essendo competente oltre alla maggiore età solo per i casi segnalati già da minorenni.

L'istituto si trova così da solo ad affrontare il progetto, senza un interlocutore. Il servizio antiviolenza continua ad offrire un sostegno psicologico a Ketty, ma non potendo violare il segreto professionale tra psichiatra e paziente non trasmette all'istituto alcune informazioni importanti sulla storia di Ketty. Informazioni che avrebbero forse aiutato a prevenire il degradarsi della condizione psichica della ragazza nei mesi successivi.

Se infatti durante i primi sei mesi il percorso di Ketty non aveva presentato particolari problemi (la ragazza aveva continuato a frequentare la scuola con buoni risultati, si era ambientata in struttura senza difficoltà, instaurando una relazione significativa con una figura adulta), gradualmente la sua condizione emotiva va via via compromettendosi. In un arco di tempo molto breve, Ketty interrompe i colloqui con il servizio antiviolenza e precipita in uno stato di profondo malessere psicologico sfociato improvvisamente in un tentativo di suicidio.

Segue l'immediato ricovero nel reparto psichiatrico dell'ospedale e, dopo le dimissioni, l'invio al Centro di salute mentale, sfociato, anche questa volta, non in una reale presa in carico in senso psicosociale, ma solo in una breve crisi di colloqui diagnostici e in una terapia farmacologica.

Che cosa succede nelle situazioni di emergenza?

Dalla storia di Ketty è possibile osservare alcune criticità che sono ricorrenti nelle situazioni di emergenza.

❑ Ciascuno recita il proprio copione. Tra i diversi servizi in campo non si riesce a creare le condizioni per lavorare insieme sulla situazione. Sembra che ciascun servizio reciti un proprio copione, in assenza di un canovaccio condiviso. Ognuno segue le proprie abitudini mentali, si muove secondo le proprie procedure di servizio.

Per questo, il racconto che si origina dopo l'intervento dei servizi sembra mancante di una punteggiatura e di una trama concertata. Cioè di un filo che segna un collegamento, una possibilità evolutiva tra un evento e l'altro. Il racconto sembra uno scorrere incessante e non governato di eventi.

Da questo momento l'istituto si trova ad affrontare da solo un caso che, presentato come sociale, è diventato psichiatrico, non avendo le competenze e gli strumenti. L'istituto cerca di creare dei canali di comunicazione tra i vari operatori che hanno (e hanno avuto) contatti con Ketty: servizio antiviolenza, ospedale prima e Centro di salute mentale dopo, purtroppo però con scarsi risultati.

Ciclicamente, il malessere psichiatrico di Ketty riemerge attraverso agiti autolesionisti anche molto gravi, provocando stati di emergenza anche nel resto del gruppo ospite dell'appartamento. L'istituto cerca quindi di sostenere la ragazza e, grazie anche al contributo economico di una volontaria, la invia a uno psicologo privato. Finalmente si inizia un lavoro terapeutico significativo. Ketty trova nello psicologo un punto di riferimento fondamentale. E questi, essendo anche maggiormente accreditato, diventa interlocutore con il Centro di salute mentale, per offrire a Ketty una terapia farmacologica più adeguata e regolare.

Come questa storia mette bene in luce, nelle situazioni di emergenza entrano spesso in gioco molti servizi.

C'è una forte mobilitazione generale, ma non ci si riesce a coordinare. La difficoltà di conoscere insieme le situazioni è molto evidente; anzi in emergenza possiamo dire che si sperimenta spesso l'impossibilità di agire riflessivamente e di assumere con gli altri servizi la gestione della situazione.

❑ Prevale la frammentazione sulla connessione. Tra i soggetti non si creano le condizioni per un incontro che apra la possibilità di un processo di conoscenza insieme rispetto alla situazione.

L'immagine che emerge con più forza è quella della frammentazione:

– frammentazioni organizzative: servizi che non si parlano, servizi che si fannoccano dietro le loro competenze, servizi che rimangono soli nel far fronte alla storia di Ketty;

– frammentazioni professionali: le insegnanti che, assorbiti dal loro compito didattico, non hanno mai pensato di segnalare ai servizi il malessere di Ketty; lo psichiatra che, in virtù del segreto professionale, non parla con l'istituto dove Ketty è accolta, producendo paradossalmente un aggravarsi della salute della ragazza...

—*frammentazione delle decisioni*: ognuno in questa storia decide autonomamente, a partire dal proprio posizionamento.

Le decisioni non sono mai il frutto di una lettura del problema e di un progetto condiviso di intervento.

■ Non si avvia nessuna esplorazione conoscitiva. Non si sviluppa un processo di esplorazione volto a raccogliere degli indizi, dei dati, delle informazioni per avvicinarsi maggiormente alla storia di Ketty, per capire un po' di più le possibilità evolutive della sua storia. Ci si concentra a identificare che cosa spetta all'uno e che cosa spetta all'altro, come se l'interazione tra servizi fosse centrata sulla divisione di competenze e non sul costruire un patrimonio di conoscenze sulla situazione che sia condiviso.

■ Non si elaborano ipotesi condivise. Non si assume responsabilità nel caso (dove la responsabilità non è tanto quella formale, ma quella verso la situazione di Ketty). La sequenza di azioni con cui si fa fronte alle dolorose vicende della ragazza non nasce da una ric-

Quali orientamenti per affrontare le emergenze?

Come abbiamo potuto vedere, nell'emergenza è molto elevato il rischio di mettere in atto un fare più che un pensare. Nei racconti degli operatori emerge come ogni qual volta si entra «in emergenza» si prendano decisioni che rispondono più all'urgenza di «fare» qualcosa piuttosto che «sostare» a capire come poter affrontare i problemi.

Nelle situazioni di emergenza spesso è fortemente compromessa la possibilità di lavorare insieme con altri, di creare connessioni sinergiche con altri colleghi per mettere in campo azioni congruenti con la situazione, in modo da utilizzare al meglio le risorse che abbiamo a disposizione.

A partire da queste analisi che abbiamo sviluppato nel laboratorio, negli articoli successivi verranno proposte alcune riflessioni su come

laborazione condivisa degli eventi, ma da un palleggiamento di responsabilità e di atti più o meno dovuti. Il non essersi fermati a capire il perché delle violenze subite in famiglia, il non aver esplorato che rapporto ha Ketty con il suo contesto familiare e quali risorse soggettive ha per affrontare la separazione da esso (perché non è detto che ce la faccia) impediscono di fatto di costruire un intervento che sia sorretto da un'ipotesi condivisa.

■ Si è in balia delle emozioni. Nell'emergenza si assiste a un black out della disponibilità a conoscere perché si è in preda a livelli di ansia elevati. Come tante situazioni di emergenza, la storia di Ketty è una storia che genera angoscia, che disorienta gli operatori e i servizi. In queste situazioni aggraviate e dense ci si rende conto di come sia difficile tenere aperta una dimensione esplorativa. Scartano meccanismi automatici, protettivi di sé e della propria ansia, come l'attaccamento alle procedure, al mandato, alla responsabilità formale. La reazione è quella di verificare se il caso rientri nell'ambito di competenze della propria organizzazione.

poter stare nelle situazioni di emergenza senza farsi travolgere dall'ansia e dalla necessità di fare per scaricare questa ansia.

Nel primo contributo emerge come sia importante, nell'incalzare degli eventi, sostare con i propri colleghi a riattraversare ciò che succede, per trovare delle ipotesi condivise che ci aiutino a non smarrire la rotta.

Nel secondo si argomenta come sia cruciale costruire tra colleghi un metodo per affrontare le situazioni di emergenza e non farsi trovare ogni volta impreparati.

Nell'ultimo si esplora che cosa succede nell'interiorità degli operatori alle prese con situazioni cariche di drammaticità, proponendo come indicazioni per stare in queste situazioni così incandescenti un lavoro su di sé e il supporto del gruppo di lavoro.

RAFFAELLA GOATTIN, PAOLA SARTORI

Storia di Natasha e di una decisione presa troppo in fretta

Quando la pressione a fare chiude lo spazio del pensare

La storia di Natasha, discussa nel laboratorio, costituisce uno specchio che riflette quello che spesso accade nelle emergenze. Squilla il telefono del servizio e gli operatori sono catapultati in una

vicenda carica di drammaticità. Nel recarsi sul posto sanno che dovranno fronteggiare l'ansia delle persone coinvolte e, inevitabilmente, anche la propria. Sanno che dovranno resistere

alle pressioni a fare urgentemente qualcosa, qualsiasi cosa. E che sarà fondamentale darsi il tempo di conoscere, capire, per agire responsabilmente e non impulsivamente.

Questo è il racconto di un'ordinaria emergenza. L'emergenza irrompe facilmente nei servizi che si occupano delle vite delle persone. Irrompe con tanta più forza quando sono in gioco le vite di minori. Questa è la storia di Natasha, una bambina russa di 9 anni, che frequenta la scuola elementare. La

raccontiamo ripercorrendo le convulse tappe di quei momenti. E, provando a rileggerle in filigrana, per capire quali apprendimenti possiamo trarre da questa vicenda. Dolorosa nel suo accadere. Non vana se potrà aiutare a gestire con più calma le future emergenze che, con ogni prevedibilità, ci troveremo a fronteggiare.

Squilla il telefono: è l'Ufficio minori della Questura

Squilla il telefono del mio servizio, tocca a me rispondere: «Servizio Infanzia e Adolescenza, buongiorno, sono l'assistente sociale Isabella Neris».

«Buongiorno, sono Riccardo Bonaventura, dell'Ufficio Minori della Questura. Vi informo che la scuola elementare Freinet ha chiamato per denunciare un maltrattamento su minore. Si tratta di una bambina russa di 9 anni, si chiama Natasha Skofye, sto andando là e sarebbe bene che veniste anche voi, nel caso fosse necessario eseguire un art. 403».

Ecco l'irrompere dell'emergenza
Se il mio collega Carlo non fosse davan-

ti a me, penserei a uno dei suoi più terribili scherzi.

Ma uno scherzo non è. Ecco l'irrompere dell'emergenza in una normale mattinata di lavoro.

Che si fa? Non riesco nemmeno a proporre all'ispettore Bonaventura di parlare con il mio responsabile, perché ha chiuso la comunicazione rapidamente. Immagino che abbia già attivato la sirena.

Sono molto preoccupata. E arrabbiata. Mi torna in mente una definizione di emergenza, o meglio la definizione di quelle situazioni «caratterizzate da comportamenti anomali e devianti, particolarmente allarmanti per il loro

significato dirimente e disconfermante dei rapporti "normali", normalmente messi in atto dai singoli e praticati all'interno delle famiglie». Dirimente e disconfermante, proprio come deve essere accaduto a Natasha all'interno della sua famiglia. Quale sarà la sua storia?

Riferisco la telefonata ai colleghi e al mio responsabile e subito iniziamo a confrontarci. Come al solito e per fortuna, sono molto diverse le nostre reazioni: «Ma cosa crede la Questura, che noi siamo a sua disposizione?». «Ma non possiamo fare a meno di andare, non ci pensate alla bambina?». «E poi il Codice dice che l'art. 403 va fatto attraverso i Servizi di protezione dell'infanzia e quelli siamo noi... se ci rifiutiamo magari ci denunciano!...». «Vi immaginate se fa tutto quel Bonaventura da solo... quella povera bambina subirà un altro trauma».

Andiamo a scuola a vedere

Sostenuti dal responsabile del servizio rispetto al fatto che è necessario andare a vedere di che si tratta, senza però cedere a sentimenti di urgenza (più facile a dirsi che a farsi), rassicurati che se anche si dovesse procedere a un allontanamento tutto il gruppo di lavoro sarà a disposizione sia per prefigurare insieme le fasi che per collocare la bambina in un luogo sicuro, si decide che un paio di noi vadano a scuola.

Il tempo di prendere le nostre cose e Carlo,

educatore, e io partiamo verso la scuola elementare Freinet.

Senza sirena, ma col cuore in gola.

Mentre Carlo guida cerchiamo di ricordare e di ricostruire gli ultimi contatti con la dirigente della scuola, che conosciamo poco perché è arrivata quest'anno. Da quando c'è lei, la relazione tra scuola e servizio è cambiata, si sono rafforzate le distanze e si è un po' svuotato il legame di fiducia costruito con il precedente dirigente.

Perché, come ama ricordare Carlo, i servizi sono fatti da persone. Ma noi siamo fiduciosi.

Arrivati a scuola subito ci accompagnano verso gli uffici della Direzione.

Natasha, seduta in un angolo della segreteria, legge un giornale, mentre nell'adiacente ufficio la dirigente scolastica e la maestra stanno parlando con l'ispettore di Polizia.

Carlo avvicina Natasha e le chiede del giornale: la bimba alza la testa e in effetti, sulla guancia sinistra, porta stampato un bel livido rosso. Lei non sembra preoccupata, ma gli adulti che la circondano sì.

Subito penso che non basta un livido per attivare un art. 403. Se la dirigente ha deciso di far intervenire le Forze dell'Ordine sicuramente ci saranno altri motivi: probabilmente in questa storia familiare c'è molto più dolore di quanto si veda. Penso che prima di fare qualsiasi mossa bisogna conoscere questa storia.

Il racconto della maestra e della dirigente scolastica

tempo. La loro situazione è fragile, sono molto sole, ma non è la prima volta che la bimba arriva a scuola con dei lividi.

La dirigente Milizia mi racconta che la mamma, «perché un papà non c'è», interpellata in merito, si è mostrata poco consapevole del fatto che i bambini non si picchiano e, seppur con qualche nervosismo, ha liquidato la cosa con poche parole. «Non le sembrava importante... a lei!» esclama indignata la maestra.

Inoltre, in più di un'occasione, all'uscita di scuola, maestre e genitori hanno visto la mam-

ma di Natasha perdere la pazienza e mollarle qualche ceffone. Anche i vicini di casa riferiscono che spesso Natasha piange a lungo, soprattutto negli ultimi mesi.

«Capisce ora? Quella donna è instabile, disturbata... Natasha va allontanata... non può restare con lei... serve una soluzione diversa», afferma la dirigente tutto d'un fiato.

Ci diamo un tempo per capire?

Mi faccio coraggio e anche se in realtà avrei voglia di chiederle perché non ci ha mai chiamato per parlare di questa situazione o perché non ha chiesto l'appoggio di altri servizi, o ancora perché non si è potuta predisporre una collaborazione... propongo soltanto di darci un tempo per parlare, ora, per provare a capire insieme, a conoscere meglio i problemi che sottostanno a quel livido rosso.

Il clima è estremamente teso, nell'ufficio della dirigente siamo tutti in ansia e in emergenza. So bene, però, per averlo vissuto altre volte, che quando questo accade si tende ad agire, tutto si irrigidisce, si dimentica l'esperienza, si perde la memoria. Non vorrei farmi sopraffare da questo meccanismo di svuotamento, non vorrei sentirmi così impotente di fronte allo sconvolgimento come percepisco che si stanno sentendo gli altri adulti presenti.

Nel chiedere di darci, tutti, un tempo certo di difendere il mio interesse professionale e umano verso Natasha, ma soprattutto voglio conoscere meglio la situazione, prima di farmi prendere dalla sensazione di minaccia che sembra avvolgere tutti.

Grazie alla mia insistenza si apre un piccolo spazio di confronto, per capire con la maestra e la dirigente quanto questi ceffoni siano frutto di una violenza che la madre non riesce a control-

lare, di una rabbia che si riversa sulla figlia in modo indiscriminato, o piuttosto non si tratti di una modalità educativa culturalmente diversa, che magari è sfuggita di mano alla madre.

La maestra seria e tesa mi ascolta e dice: «L'abbiamo pensato un po' anche noi questo. Forse essendo sola si sente molto pressata dai problemi quotidiani e di fronte ai problemi che le pone la figlia non riesce a reagire in altro modo se non come, magari, facevano con lei i suoi genitori. Ma questo non la giustifica!».

«Bene - continuo io - se così fosse, potremmo lavorare con la mamma, aiutarla a trovare altri modi per stare in relazione con la figlia, offrirle dei sostegni, anche ravvicinati, a domicilio, magari. Voi sapete chi c'è attorno a questa bimba e alla sua mamma? Se hanno parenti, amici, vicini di casa che le potrebbero aiutare?».

Ma la dirigente è categorica

Ma dai loro sguardi, increduli o insoddisfatti, capisco che, non è il momento per capire.

Quel confronto, che io anelo, ora non può avvenire, anzi sembra proprio inconcepibile. La maestra e la dirigente, sotto lo sguardo impaziente dell'ispettore, uno sguardo che dice chiaramente che «stiamo perdendo tempo» sono irremovibili: loro pensano che Natasha sia in pericolo anche perché la gravità dall'accaduto è stata già attestata dal medico scolastico che ha certificato che si tratta di una contusione guaribile in tre giorni.

«Non si può fare finta di niente... E se succede ancora? Ma soprattutto se la madre perde la testa e la massacrà di botte? Cosa dobbiamo fare? Chi si prenderà la responsabilità? Lei? Voi?!. ... Io no di certo... e poi c'è già una diagnosi...», afferma categorica la dirigente.

La decisione presa troppo in fretta

Mentre la preoccupazione della dirigente mi si scarica addosso io, nel cercare di accogliere la sua ansia, percepisco che rischio di non riuscire più a contenere la mia, di ansia.

Cala un silenzio pieno di pensieri

Vorrei riuscire a trovare le parole per tranquillizzarla, per ritrovare, lì, tutti insieme, anche una sola, piccola possibilità di non cedere

alla paura e alla necessità di fare: provo allora a raccontarle con parole mie quanto è accaduto.

Nel mentre mi si accavallano in testa questi pensieri mi torna in mente un articolo in cui Franca Mamonkian a proposito dell'emergenza scrive che

è in questi frangenti che si dà un'immagine dei servizi e del loro funzionamento e che si misura nel contesto locale l'efficacia del loro operato e quindi la loro utilità. E in questi momenti che si sperimenta se qualcuno entra in gioco e prende in mano le cose, se c'è qualcuno che ci pensa e interviene tempestivamente, tranquillizzando e rassicurando.⁽¹⁾

E noi quale immagine di servizio stiamo offrendo alla scuola? Ma soprattutto, potremmo essere utili alla piccola Natasha tempestivamente, tranquillizzando e rassicurando?

Propongo di smettere di chiederci «cosa dobbiamo fare» per riflettere, invece, su «cosa siamo qui a fare» e propongo di chiamare la mamma, di parlare subito con lei, per allontanare da tutti l'idea dell'allontanamento. Una volta parlato con la mamma, potremmo darci, tutti, alcune settimane di osservazione della situazione. Nel frattempo possiamo sostenere questa famiglia con una serie di aiuti e interventi ravvicinati. Infine, se proprio lo sentiamo necessario, possiamo segnalare la criticità alla Procura della Repubblica.

Quando finisco di parlare, il silenzio è pieno di pensieri... chissà forse ce l'ho fatta...

L'ispettore Bonaventura si spazientisce

La maestra, assai affezionata a Natasha, ha ascoltato attentamente e mi sembra proprio sul punto di cambiare atteggiamento. Anche la di-

rigente mi sembra un po' più incerta di prima. Ma l'ispettore Bonaventura, spazientito, rompe il silenzio con forza e, alzando il tono della voce, ricorda che quei lividi sono evidenti, che si può addirittura configurare un'ipotesi di reato e chiede perentorio alla dirigente di decidersi: «Insomma, dottoressa, è lei la responsabile: conferma o no la denuncia?».

Questa non ci voleva. So per esperienza che il potere, o meglio la rappresentazione formale del potere che si assegna all'altro, diventa vincente in queste situazioni e la rappresentazione del ruolo del poliziotto può essere molto potente. A questo punto diventa sempre più difficile, per me, portare argomentazioni altrettanto potenti e quindi resto in silenzio, oscillo tra la sensazione di impotenza e un briciolo di speranza, mentre cerco di mantenermi lucida per affrontare le conseguenze di questo aut aut.

Dopo un attimo di immobilità la dirigente compila il modulo che l'ispettore le porge e lo firma. La maestra sembra disorientata, io più di lei, ma non posso o non riesco a oppormi.

Tutto si gioca in un attimo e i miei pensieri corrono veloci: «Ma perché firma? Per paura di sbagliare o per rispettare la norma? Perché sta prevalendo la Polizia?».

Eppure lo so che il richiamo alla legge, come ultima ratio, spesso finisce per chiudere i pensieri e, come dice il mio responsabile, «determina l'oscurazione del problema».

Ormai è fatta. Ora bisogna provvedere a mettere Natasha al sicuro e di corsa. Bonaventura, soddisfatto ma preoccupato, mi guarda e chiede: «Come procediamo? Dove la mettiamo?». Ora l'emergenza è diventata urgenza.

Quali altre strade c'erano?

Natasha, fuori, gioca tranquilla

I miei pensieri sono confusi e ambivalenti. Se penso che sia stato commesso un reato contro Natasha allora concordo che questo vada

accertato e punito, ma se penso che quel livido corrisponde a un forte momento di crisi della relazione familiare tra lei e la madre allora... mi domando come e quanto questa decisione peserà tra loro due.

Quali altre strade c'erano?

Penso che avrei potuto aprire la discussione, oppormi, chiamare in causa Carlo, il mio collega, prendere tempo per chiamare il mio responsabile. Oppure insistere per telefonare alla mamma e farla venire subito qui.

Avrei, avrei, avrei... ma non ho!

Esco dall'ufficio alla ricerca di un po' di respiro e guardo Natasha che gioca tranquilla con Carlo. Quella denuncia mi sembra davvero troppo affrettata. Ma è lì, e ormai non possiamo sottrarci ciò che la legge prescrive dinanzi a una denuncia di maltrattamento su minore da parte di un pubblico ufficiale. Devo stare calma, non farmi travolgere dall'urgenza e dai sentimenti che porta con sé: l'urgenza soffoca, non fa pensare, e invece, per cercare di tutelare al meglio i diritti di Natasha, bisogna riuscire a pensare, ad alzare lo sguardo verso il suo futuro.

Quindi, ora, di cosa siamo responsabili?

La preparazione dell'allontanamento

Convinta della necessità comunque di non agire «subito», ma di prendere un po' di tempo per allentare la tensione e fare spazio a pensieri che ci siano utili per procedere, comunico con decisione all'ispettore Bonaventura che ci prendiamo alcune ore di tempo per preparare, seppur nell'emergenza, l'intervento, in modo da rendere il meno traumatica possibile la separazione di Natasha dalla madre.

Considerato che la scuola è un luogo protetto e Natasha non è in pericolo, propongo di far rientrare la bambina in classe in modo che possa stare con i coetanei, andare a pranzo, ritrovare un minimo di normalità, mentre con la maestra

Elisa e la dirigente Milizia potremmo definire come muoverci per realizzare l'allontanamento dopo le 16, ora in cui la scuola chiude.

Pronunciare il termine «allontanamento» mi provoca una sensazione che conosco e riconosco: provo una stretta allo stomaco e cerco invano di non pensare a mia figlia e a mia mamma. Mi concentro su altro, ricordo gli educatori che ho incontrato da ragazzina in campeggio e alla nostalgia per quelle belle vacanze.

Ritaccio l'emozione e rientrando nel ruolo della professionista concordo con Bonaventura, la dirigente scolastica e la maestra di rivederci di lì a un paio d'ore.

Nel frattempo l'ispettore contatterà il magistrato di turno per quanto di competenza, la maestra tornerà dai bambini cercando di rassicurare gli animi e garantire a verificare le consuetudine, la dirigente proverà a verificare l'esistenza di una rete parentale e/o amicale intorno alla bambina per vedere se è possibile collocarla in una famiglia ed evitare così l'inserimento in comunità di accoglienza.

Il ritorno al servizio

A quel punto Carlo e io torniamo al servizio, dalla nostra équipe, per assicurarci un breve ma intenso spazio di pensiero che ci permetta di non essere soltanto vittime del sentimento di urgenza che sembra aver connotato tutta questa faccenda.

In macchina cerchiamo di fare uno sforzo per dare un senso alla velocità con cui tutto si è deciso. È difficile dare spazio a punti di vista diversi dal nostro, accettare la parzialità della nostra conoscenza e valorizzare il contributo degli altri quando questo contributo sembra così lontano dai nostri pensieri. Carlo mi fa notare che tra me e l'ispettore c'erano linguaggi e ruoli diversi: risultava difficile una mediazione tra il suo interventismo e la mia moderazione.

La rielaborazione dell'accaduto con i colleghi

Natasha ora ha bisogno di un posto dove poter stare tranquilla da questa sera e io e Car-

lo abbiamo bisogno di fare ordine nei nostri pensieri.

Individuata e contattata una comunità familiare adeguata per la bimba, in modo da averla a disposizione nel caso in cui non si trovi una famiglia che la possa accogliere, ci concediamo un momento di confronto su quanto accaduto, con i nostri colleghi.

Ci chiedono come sta Natasha, cosa dice, cosa ha capito. Poi ci chiedono della decisione e di come è stata presa.

La difficoltà di stare sul problema

Dal nostro racconto emerge chiaramente la difficoltà di «stare sul problema». La visione della dirigente e la posizione dell'ispettore hanno prevalso perché non si è riusciti a discutere veramente e se necessario a confliggere sull'interpretazione del problema, ovvero su cosa ciascuno di noi vedeva, su quale senso attribuiva all'accaduto e sul perché gli attribuiva quel senso.

L'appartenenza di ciascuno a un servizio, a una professione, a un ruolo sono stati determinanti per la difesa delle proprie verità.

Teoricamente io e Carlo siamo convinti sostenitori del metodo della «co-costruzione», ma nel momento in cui siamo entrati in contatto con una richiesta lontana da noi, con attribuzioni di significato che ci erano estranee, come ce la siamo cavata?

È difficile mettersi nella posizione dell'altro, assumere un atteggiamento empatico; talvolta è difficile mettere assieme i diversi saperi e riconoscerli, in alcuni casi è anche difficile condividere degli obiettivi. Noi avremmo voluto prendere tempo e forse così sarebbe stato possibile!

La co-costruzione di una prassi «sufficientemente buona»

Ora che abbiamo potuto elaborare un po' il senso di fallimento che ci ha provocato la decisione presa, siamo più lucidi per immaginare come procedere per tutelare i diritti di

Natasha, a partire dalla comprensione della sua storia fino a garantirle la continuità della relazione con la madre, cercando tutti insieme

Quel tempo che era necessario per conoscere, per aprire le diverse idee e rappresentazioni di allontanamento di Natasha dalla mamma. Un tempo che permettesse a ciascuno di andare oltre le proprie appartenenze istituzionali, che aiutasse tutti ad aprire il proprio metodo di intervento e gli assetti organizzativi per pensare a Natasha e alla sua mamma in modo diverso.

Come se ogni volta fosse la prima

Una collega ci fa notare che la scuola e i servizi sono cambiati nel tempo, ma non è cambiata la modalità di affrontare il problema: come se non si potessero depositare le esperienze precedenti su situazioni analoghe, come se ogni «caso» fosse sempre così improvviso, inaspettato e urgente da non poter permettere ad alcun operatore di utilizzare una prassi condivisa e collaudata.

Ogni volta ciò che accade si presenta come un «caso nuovo», urgente e portatore dell'ansia dell'emergenza.

Il confronto con i nostri colleghi è ricco e animato dalla preoccupazione e dalla passione. Osservo che molti di noi hanno le mani vicino al viso, quasi a rappresentare una fatica inaspettata. Durante la discussione qualcuno si è persino arrabbiato, qualcuno ha scherzato arricchendo di particolari il nostro racconto.

Alla fine ci si è detti che: «È andata così, ma lo sappiamo che se non c'è una partecipazione attiva delle persone coinvolte, non è possibile lavorare al meglio. Riconoscere l'interdipendenza tra tutti gli attori della situazione è importante anzi indispensabile... per costruire qualcosa di diverso».

di far fronte all'inevitabile livello di ansia che farsi carico di questi problemi comporta.

Ma il tempo è passato e ora si tratta di negoziare le modalità dell'intervento di separazione con gli altri adulti che ci aspettano a scuola e, infine, di conoscere la mamma di Natasha.

Dopo questo break di confronto con i no-

stri colleghi che, non coinvolti, sono stati più liberi di esprimere le proprie idee in merito e anche di proporre ipotesi di intervento, io e Carlo torniamo a scuola e ci reincontriamo con l'ispettore e la dirigente scolastica.

La maestra per il momento sta con i bambini e con Natasha in classe.

Dall'altro reciproco e dalla negoziazione che ne deriva, emergono alcune linee d'intervento che riporto direttamente dai miei appunti:

☐ Non esiste una soluzione alternativa al collocamento in comunità perché non si è riusciti a identificare una rete adulta già conosciuta che possa ospitare Natasha;

L'arrivo della mamma

In attesa della mamma mia preoccupazione cresce, penso che al suo posto mi dispererei e mi arrabbierei molto. Cerco allora di condire questo pensiero con la dirigente che mi fa notare come pensare che si arrabbierà non ci basta e soprattutto non ci serve per prepararci all'incontro.

Apprezzo la razionalità della dirigente, perché penso sia spaventata quanto me.

Tra incredulità, rabbia e disperazione

Quando la mamma di Natasha, trafelata, arriva, la facciamo accomodare e iniziamo a spiegarle cosa accadrà di lì a poco. L'obiettivo è che la signora, superato lo shock, possa parlare con la figlia, rassicurarla sul suo dover andare in comunità, magari anche accompagnarla.

La mamma di Natasha, prevedibilmente, dopo un primo momento di incredulità, ha una reazione disperata e aggressiva nello stesso tempo: piangendo e urlando prova a uscire, vuole andare a prendersi la bambina e andarsene da lì. L'ispettore Bonaventura, che si trova nell'ufficio adiacente, la blocca e la riaccompagna dentro. La signora però non vuol saperne di parlare con la dirigente, perché «è tutta colpa sua! Ce l'ha con me perché sono straniera!» grida.

Allora mi faccio avanti e con fermezza prego la dirigente di lasciarci sole e piano piano,

☐ Il Servizio Infanzia e Adolescenza ha trovato la comunità familiare più adeguata ai bisogni di Natasha e ha parlato con gli educatori affinché predispongano l'accoglienza e soprattutto l'accompagnano nei giorni seguenti a scuola, così da permettere di mantenere quella continuità dei rapporti affettivi con i pari e le maestre che le sarà di aiuto.

☐ La dirigente Milizia chiama la mamma e la convoca per le 14.30 così da poterle comunicare insieme a me cosa sta succedendo;

☐ L'ispettore Bonaventura ha avuto l'ok del magistrato e mette a disposizione l'auto per accompagnare Natasha in comunità;

☐ Carlo insieme alla maestra Elisa parleranno con Natasha per prepararla;

☐ Dopo le 16.00 e l'uscita di tutti i bambini, Natasha verrà accompagnata in comunità.

lasciando che la signora si sfoghi, riesco a calmarla, a farle accettare che le cose oramai sono andate oltre, troppo oltre e tento di proporle di accompagnare lei stessa Natasha in comunità. La mamma però non vuole sentire ragioni: «Voi avete combinato tutto questo e voi la portate via... io non lo farò mai!».

Provo una grande compassione per la sua disperazione e comprendo persino il suo rifiuto di accompagnare Natasha. La sua posizione è irrimediabile, è arrabbiatissima e non pensa a sua figlia ora, non pensa alla possibilità di vedere dove dormirà stanotte, di aiutarla a sistemare le sue cose. Di nuovo quella stretta allo stomaco.

Allora, vista l'impossibilità della signora di assumersi questo compito, insisto, faccio leva sulla mia comprensione e dopo vari tentativi riesco a convincerla almeno a salutare Natasha prima che vada in comunità.

Poi cerco di costruire con lei una prefazione di cosa fare i prossimi giorni in attesa che la Procura della Repubblica si muova e si attivi a una decisione.

La signora piano piano si lascia andare e inizia a piangere. La stretta allo stomaco è doppiata. Questo forse ci fa sentire più vicine e così riusciamo a concordare una visita in comunità per i prossimi pomeriggi con gli abiti di ricambio per Natasha e persino un incontro

con il mio servizio per iniziare a conoscere il problema che ha determinato tutto ciò e da lì provare a costruire insieme un percorso che permetta a lei e a Natasha di tornare a vivere insieme al più presto.

La signora accetta, ma non capisce perché tutto ciò stia accadendo proprio a lei!

Penso che sarà un lungo percorso portare entrambe, figlia e madre, fuori da questo trauma. E, soprattutto per noi, sarà difficile farlo cercando di credere che questa separazione improvvisa servirà a far star meglio Natasha.

Il dolore di Natasha e il burattino Pippo

Vista la posizione della mamma, Carlo e la maestra, una volta usciti i bambini per andare a casa, parlano con Natasha e le spiegano che quella sera lei non tornerà a casa sua, ma verrà accompagnata in una nuova casa dove ci sono altri bambini come lei. Le raccontano piano piano che dovrà stare senza la mamma per qualche giorno, ma che domani si rivedranno e che continuerà a venire a scuola. Provano anche a spiegarle il perché di tutto ciò, il livido che ha in faccia, le botte dei giorni precedenti, come è necessario che la mamma si riposi per essere più tranquilla e usare meno le botte con lei.

Carlo mi racconta, poi, che la reazione di Natasha è stata forte: si è messa a piangere silenziosamente e poi quasi sommessamente ha

iniziato a ripetere «non è stata la mamma... mi sono sbagliata...». È tutta colpa mia, non date la colpa a lei, è solo tanto stanca perché deve lavorare tanto e io sono una bambina capricciosa». Il suo dolore era straziante e la maestra Elisa e Carlo si sono sentiti strappare il cuore.

Carlo, allora, attingendo alla valigia di storie che possiede, ha iniziato a raccontargliene una di un bambino che ha dovuto anche lui andare in comunità e che poi è tornato da sua mamma e che tutto è andato bene. Grande Carlo! Con l'aiuto del burattino Pippo è persino riuscito a strapparle, tra le lacrime, un debole sorriso.

Rassicurata dalla maestra che sa della sua passione per gli altri bambini, che in comunità troverà dei nuovi amichetti, e incuriosita dalla possibilità di salire sull'auto della Polizia, Natasha pian piano si è calmata e si è preparata lo zaino. Così, mentre sta per andare, la raggiunge con la mamma, che con grande dignità riesce a salutarla e rassicurarla, promettendole che il pomeriggio seguente staranno insieme. Prima di lasciarla prende un fazzoletto a fiori dalla sua borsa e lo porge a Natasha che lo stringe subito a sé.

L'ispettore Bonaventura, Carlo e io saliamo in macchina con Natasha e parliamo, naturalmente con un breve colpo di sirena.

La mamma, intanto, accompagnata dalla maestra, si avvia verso casa.

Natasha entra in comunità. Si poteva evitare?

Una volta in comunità, mentre io parlo con la coppia responsabile, Carlo accompagna Natasha a esplorare la casa, a conoscere l'educatore presente e gli altri bambini, a vedere la sua stanza, e intanto le racconta cosa accadrà domani. Per farla sentire meno sola le lascia Pippo, il burattino, a farle compagnia. Natasha lo accetta e lo «veste» con il fazzoletto a fiori della mamma.

Tornando verso casa Carlo e io, stremati, sfiniti dalle emozioni di questa giornata, ci chiediamo se davvero si è fatto tutto il possibile per tutelare i diritti di Natasha e se il suo diritto

di bambina è più garantito così, in comunità, oppure se sarebbe stato meglio lasciarla a casa, con la madre.

Ci chiediamo se avremmo dovuto e potuto ascoltare di più le nostre emozioni e reagire diversamente.

Certo, se si fosse potuto lavorare insieme con la scuola fin dal primo segnale nei mesi precedenti, senza aspettare l'emergenza, probabilmente si potevano trovare altre vie per aiutare madre e figlia senza arrivare all'allontanamento e senza provocare tutto quel dolore.

Ora bisogna ricominciare da lì.

PAOLA SARTORI, RAFFAELLA GOATTIN Come imparare a gestire le emergenze

Alcuni orientamenti di metodo tratti dalla rilettura della storia di Natasha

Rileggendo la storia di Natasha si possono trarre apprendimenti utili per imparare a gestire le emergenze. Anzitutto, è importante attivare una rete d'allerta che preveda il

confliggere di certe situazioni. Secondo, quando le situazioni esplodono e bene non farsi trovare impreparati. Terzo, non essere soli già dalla fase conoscitiva, ma essere un gruppo

di lavoro che insieme si disponga a conoscere e capire il problema con tempestività. Infine, potersi rifare ad appoggi metodologici che aiutino a stare nella situazione senza cadere troppo nell'ansia.

Prendendo spunto dalla storia di Natasha, raccontata nel precedente articolo, una delle molte che tutti i giorni gli operatori dei servizi sociali si trovano ad affrontare, viene da chiedersi se la strada intrapresa fosse l'unica possibile, se si sarebbe potuto fare altro prima, ma anche durante... e ancora se si poteva fermarsi, sostare, attendere...

I pensieri che travagliano la voce narrante, i suoi dubbi, le sue consapevolezza sulla necessità di rifarsi all'esperienza e quindi di non cedere troppo alla pressione del fare, ma anche la sua fragilità dinanzi agli agiti degli altri adulti coinvolti, richiamano alla mente quello che quotidianamente si verifica nei servizi: la continua diaframma tra il fare e il sostare, tra il prendere tempo e l'agire subito, tra il pensare e lavorare in gruppo e il procedere da soli.

La storia narrata ben esemplifica il continuo trovarsi in mezzo al guado dell'operatore sociale di oggi: formato, competente, consapevole, ma

talvolta prigioniero di schemi e modelli che lo portano a ricominciare sempre daccapo, spesso preda di vissuti ed emozioni che non trovano spazi elaborativi, quasi sempre impegnato a cercare di costruire soluzioni con altri, con il risultato di trovarsi poi frustrato dalla fatica che comporta e dai pochi esiti che consegue.

È per questo che ci sembra utile, per restituire alla storia tutte le possibilità che cela in sé, riportare alcune riflessioni elaborate da un gruppo di operatori del Comune e della città di Venezia all'interno di un percorso laboratoriale sull'*Apprendere dall'esperienza per costruire la sostenibilità dei servizi*, che si è svolto negli ultimi mesi.

Riflessioni che crediamo possano in parte rispondere agli interrogativi che la storia apre, ai dubbi che la voce narrante si pone, evidenziando altre possibili piste che, in situazioni di analogia emergenza, potrebbero essere intraprese.

Quando i servizi parlano di «emergenza»?

Vogliamo riferirci all'emergenza che si verifica quando nell'operare quotidiano dei servizi sociali, e perciò nella vita delle persone destinate ai servizi stessi, accade un even-

to imprevedibile e talvolta drammatico che ne sconvolge l'equilibrio. Un evento che richiede un intervento tempestivo e adeguato al fine di contenere le conseguenze dell'accaduto, ripristinare un qualche equilibrio e magari anche evitare danni peggiori di quelli già verificatisi nella vita delle persone coinvolte.

Si tratta però di eventi che si originano dal basso, ovvero sono le persone/utenti a provarli o a portarli ai servizi; eventi che spesso non erano evitabili, o almeno così vengono vissuti, e che sempre provocano negli operatori una sensazione di spiazzamento.

Non bisogna però trascurare, ai fini del ragionamento, che quotidianamente si ricorre alla categoria dell'emergenza anche per definire diversificati accadimenti o sentimenti popolari che vengono vissuti con un sentimento di emergenza e/o di urgenza.

Infatti si cita l'emergenza dinanzi a *catastrofi naturali e/o umane* e quindi terremoti, alluvioni, ma anche guerre e fame come quelle che travolgono alcuni Paesi del mondo. Tutti eventi che determinano una situazione grave, che richiede l'attivazione di misure eccezionali al fine

di contenere i danni ed evitarne di ulteriori.

Ma altrettanto si invoca l'emergenza quando si dà voce a una *percezione collettiva della gente*, e talvolta anche degli operatori sociali, rispetto a un determinato fenomeno. Il ripetersi di certe situazioni difficili, il verificarsi di fenomeni non ancora diffusi nelle città e/o padroneggiati dalla prassi lavorativa dei diversi servizi preposti, vengono sentiti da tutti e anche dagli operatori come emergenza. Per esempio, si ritiene che sia un'emergenza la diffusa sensazione di insicurezza che attanaglia persone comuni e addetti ai lavori dinanzi al crescere delle zone popolate di stranieri nelle città, anche se esistono servizi e operatori destinati ad accoglierli. Sentimento – questo – che Franca Olivetti Manoukian¹⁰ riporta alle rappresentazioni/attese delle persone di vivere in una società «sicura».

Crediamo comunque che per trattare l'emergenza che irrompe nel quotidiano dei servizi sociali sia importante tener presente anche le due declinazioni di emergenza appena descritte, perché i vissuti emotivi che attanagliano gli operatori sono talvolta analoghi.

Cosa c'è dietro l'etichetta «emergenza»?

L'esperienza di ricerca-azione fatta dagli operatori nel laboratorio evidenzia come per gli operatori sociali l'emergenza sia una tipologia di fatti e vissuti, per i quali «l'attribuzione del valore di emergenza è qualcosa di fortemente percettivo».

L'emergenza che gli operatori sentono porta dentro di sé tracce sia dell'ansia che è connessa al verificarsi di catastrofi, sia della preoccupazione che sorge dinanzi a fenomeni relativamente nuovi e poco conosciuti.

Non sempre l'emergenza ha la caratteristica dell'imprevedibilità. Nel rapporto tra i servizi sociali e la categoria dell'emergenza tutti questi livelli razionali e irrazionali, cognitivi ed emotivi sembrano intrecciarsi e spesso anche mescolarsi in un vissuto magmatico in cui alla

quindi «nelle emergenze è molto alto il rischio di intervenire in modo irreflessivo, di mettere in atto più un agito che un pensiero». Nelle emergenze vengono continuamente agite le rappresentazioni di ciascun operatore e quindi i valori che le sostengono.

Ma poi, nel prosieguo della riflessione, la descrizione dell'emergenza si amplia e si approfondisce, ma anche si complessifica. Gli operatori, infatti, evidenziano che non sempre ciò che viene percepito dal servizio come emergenza presenta davvero la caratteristica dell'imprevedibilità.

In genere è così, ma *talvolta l'emergenza scatta dinanzi allo scoprire di un problema già conosciuto*, già approdato da tempo al servizio o, meglio ancora, intercettato da almeno uno dei servizi della rete.

☛ **A volte l'emergenza riguarda situazioni note, ma che non sono state assunte dai servizi.** Si tratta di un problema che si è trascinato, che non è stato preso in mano magari perché sottovalutato, del quale non si sono visti gli indizi che preannunciavano l'esplosione successiva, oppure che non è stato considerato un «problema».

Un problema che non è stato assunto perché troppo complesso, troppo ingarbugliato, magari oscuro perché non si sono utilizzati i dati in proprio possesso per comprenderne la natura, fare delle ipotesi e costruire un intervento.

E anche quando qualcuno della rete coglie gli indizi e prova a utilizzare i dati, per poter avanzare nel processo conoscitivo necessita l'attivazione di tanti soggetti, di altri servizi, enti, operatori: un passaggio, questo, difficile, auspicato da tutti, ma faticoso e allora, talvolta, per non fare questa fatica, per non dover sopportare i livelli di frustrazione che comporta, quel problema che si è anche colto nella sua «pericolosità» futura spesso viene congelato, riposto in un cassetto, oppure nel migliore dei casi, messo «in attesa»... di capire... osservare... ecc.

E poi, un giorno, esplode, generando non solo il vissuto di emergenza, ma una vera e propria situazione concreta in cui diventa davvero

necessario intervenire urgentemente.

Pensiamo, per esempio, alle situazioni difficili di certe famiglie con minori, dove già c'erano segni di una certa trascuratezza magari poco chiari, indizi sottili, ma inquietanti per l'insegnante che li aveva colti, tracce di un «qualcosa» che sembrava sufficientemente «contenuto» che finiscono a un certo punto per esplodere, generando un fattaccio grave che si traduce nella necessità di allontanamento del minore dalla famiglia per «metterlo in sicurezza... intanto».

Gli operatori quindi ci dicono che ciò che viene definito emergenza non è solo ciò che, sconosciuto, si presenta imprevedibilmente e in modo irriducibile e drammatico alla porta del servizio, ma anche quello che già si è visto, ma si accantona, quello che non si guarda perché si è trascurata una traccia, non si è potuto dare senso all'indizio piccolo, ma rivelatore, fino a che, proprio questo mancato trattamento, alza il livello del messaggio che la persona e/o il gruppo di persone sta cercando di mandare alla comunità sociale, fino a farlo diventare dirompente e quindi «emergente».

☛ **Prevedibili o imprevedibili, le emergenze riguardano situazioni complesse.** Tutti questi accadimenti che si trasformano in emergenza – siano essi nuovi e imprevedibili o frutto del trascinarsi di fatti conosciuti e non opportunamente considerati e quindi problematici che ordinari per cui esistono servizi atti a trattarli – hanno però alcuni punti in comune: si tratta di problemi complessi per loro natura, perché coinvolgono diversi livelli relazionali, la vita di più persone, perché frantumano equilibri personali, familiari e/o gruppal.

Ma sono complessi anche per la modalità con cui si sono presentati, sono esplosi, hanno fatto irruzione dentro alla rete dei servizi e dentro alla vita degli operatori, generando emozioni contrastanti e vissuti di ansia che spesso si traducono in sentimenti di inadeguatezza, in desideri di fuga, bisogni impellenti di agire e risolvere.

Sono questi «problemi sociali» cui sempre più spesso sono chiamati i servizi.

¹⁰ Olivetti Manoukian F., *Per non farsi trascinare dalle emergenze*, in «Animazione Sociale», 4, 2009.

Non è facile lavorare insieme sulle emergenze

Proprio per questa complessità, *comaturata all'evento, ma anche connessa al sentire dell'operatore*, si tratta di problemi che richiedono l'attivazione di più soggetti appartenenti alla rete dei servizi, ma anche alla rete della comunità sociale: soggetti che sono chiamati a prendere velocemente delle decisioni e a mettere in campo interventi multipli, il tutto affrontando, tra di loro, inevitabili punti di vista diversi, conflitti di competenze, divergenze di opinione.

➤ **Per non generare altra emergenza, bisogna aprire uno spazio all'analisi condivisa.** È nell'entrare in gioco di più soggetti che spesso si genera altra emergenza, perché invece di attivare i saperi e gli apprendimenti di ciascuno per meglio comprendere il problema da trattare e prendere le decisioni più opportune per costruire, insieme, gli interventi più appropriati, subentrano molti fattori che ostacolano l'impresa.

➤ **Decostruire le proprie rappresentazioni formali (dei problemi da affrontare e di sé come operatori).** Agli operatori si richiede di decostruire le rappresentazioni formali che hanno dei problemi che si presentano loro: rappresentazioni spesso decontestualizzate, riferibili a categorie astratte di utenti e problemi e quindi non connesse alla storia per la quale si è chiamati a intervenire.

Rappresentazioni che rischiano di cadere nello stereotipo e quindi il problema non è più di *quella persona* con le sue caratteristiche, ma di *quella categoria di persone* (per esempio gli stranieri, i senza fissa dimora, le famiglie depresse, ecc.). Rappresentazioni che finiscono per essere più dannose che utili alla trattazione del problema stesso.

Questa formalità spesso caratterizza anche le rappresentazioni istituzionali che gli operatori hanno dei servizi di appartenenza, di se stessi e delle proprie competenze dinanzi ai problemi, ma anche degli altri servizi e di quello che questi «*dovrebbero fare*». E qui si scatenano i giochi gerarchici, i conflitti di competenza, le diverse attribuzioni di «*cosa spetta a chi*».

➤ **Fronteggiare l'ansia (che porterebbe subito a dividersi le cose da fare).** A questa formalità delle rappresentazioni si può infine aggiungere un «*pizzico di sale*», ovvero il vissuto d'ansia che pervade tutti i diversi soggetti chiamati a intervenire. Dinanzi alla necessità di tenere a bada questo vissuto, gli operatori spesso «*saltano*» velocemente la fase della costruzione e confronto delle ipotesi sul problema da affrontare, per passare alla parcellizzazione dell'evento e quindi alla «*ripartizione*» delle cose da fare: «*Allora io faccio questo... da qui a qui... e tu invece... da lì a lì...*».

In questo modo, semplificando e spezzettando la situazione da affrontare, l'ansia viene dominata, ognuno si dedica alla realizzazione del proprio pezzo con il rischio però di perdere la possibilità di un'analisi complessiva sia iniziale che nel corso dell'intervento stesso, di costruire una visione d'insieme capace di restituire la giusta complessità al problema da affrontare e ai successivi sviluppi.

Il venir meno di questa unitarietà nella messa a punto del problema non fornisce, inoltre, agli operatori uno schema di riferimento comune, capace di sostenere a distanza e di far sentire ciascuno – impegnato giustamente, poi, nella realizzazione di una sola parte – appartenente a un progetto condiviso di intervento.

Si potrebbe dire che di fronte allo spiazzamento e alla paura che il vissuto di emergenza provoca, servizi e operatori mettano in atto una reazione protettiva di sé e quindi non si aprono alla conoscenza necessaria ad affrontare la complessità che hanno dinanzi, ma cercano di chiudere, delimitare, circoscrivere il campo della comprensione prima e dell'azione poi.

Ma talvolta **l'attivarsi della rete dei servizi aggrava il sentimento di emergenza.** Dicono gli operatori che, talvolta, dinanzi alla necessità di trattare – presto e bene – i problemi «*ci si contrappone, gli attori si polarizzano, la comunicazione è sui ruoli, non c'è integrazione di saperi, si azzerano le conoscenze, ci si trova impreparati, le situazioni esplodono*».

In tal modo si va ad aggiungere complessità su complessità, si va a sommare, a situazioni di per sé già difficili, una modalità di prendersene cura più improntata a difendere l'esistenza dei diversi servizi coinvolti e a proteggere dall'ansia gli operatori, che tesa ad affrontare il problema che la persona/le persone pongono.

In tutte queste situazioni, dinanzi al problema che irrompe o di fronte ai colleghi con cui non ci si capisce, si aggrava il sentimento di emergenza che gli operatori percepiscono. È allora che si perde la lucidità, ci si sente sotto assedio, tenuti a risolvere presto e bene la questione e quindi chiamati a «*fare... fare... e ancora fare*».

In queste situazioni gli operatori sono dominati da una rappresentazione soggettiva di essere «*in emergenza*», al di là della situazione

Cosa rende possibile gestire le emergenze senza farsi sconvolgere?

Per trattare l'emergenza, o meglio per affrontare quel coacervo di situazioni, fatti e sentimenti che gli operatori chiamano emergenza, per prima cosa è importante uscire dalle rappresentazioni formali e stereotipate dei problemi stessi. Rappresentazioni che spesso sono implicite e talvolta inconsapevoli, in quanto condensati emotivi che vengono da lontano, radicati fortemente in ciascuno e quindi difficili da far emergere e ancor più da decostruire.

Per farlo è indispensabile riconoscere la soggettività e parzialità della propria conoscenza, incrociare gli sguardi degli altri sul problema ed entrare in contatto con le rappresentazioni altrui, provando ad andare oltre le reciproche rappresentazioni di chi è l'altro e di cosa pensa. Per fare questo può essere importante raccogliere tutti i dati utili a decostruire queste rappresentazioni stereotipate di partenza con cui ci si rapporta al problema.

Questa necessità di non fermarsi al proprio approccio, alla propria visione, ma di ospitare il punto di vista dell'altro per guardare al problema da tutti i lati possibili, si deve accompagnare almeno a *due atteggiamenti di fondo*.

oggettiva che si presenta. Sono spesso preda dell'ansia che la situazione da affrontare genera e si sentono soli e impotenti dinanzi alla necessità dell'azione. Azione che spesso viene cercata, per togliersi di torno il problema prima possibile, ma in alcuni casi speculari, anche fuggita, allontanata, rimossa, per paura di...

Quando si configura una di queste situazioni l'agire degli operatori non è più conseguenza dell'analisi del problema, con le sue caratteristiche e le sue complessità, ma rischia di essere il frutto di come il problema è stato vissuto, delle emozioni e dei sentimenti che ha suscitato nell'operatore, finanche dei conflitti che ha scatenato nella rete dei servizi attivata per affrontare la questione e delle modalità parcellizzate di contenimento dell'ansia comune che la stessa rete ha messo in atto.

➤ **Uscire dalla presunzione di onnipotenza.** Un primo atteggiamento riguarda un importante *lavoro su di sé* che gli operatori possono fare per non essere prigionieri dell'emergenza. Un lavoro sulle proprie rappresentazioni e sui sentimenti che si generano dinanzi alla consapevolezza che il primo intervento che si attiva di fronte all'evento imprevisto e imprevedibile è sempre, e altrimenti non potrebbe essere, parziale.

Infatti un'ipotesi plausibile è che il vissuto di emergenza che attanaglia gli operatori abbia a che fare anche con la difficoltà di accettare la parzialità che sempre accompagna il primo intervento che si mette in atto. Con la paura di poter solo «*stamponare*» qualcosa di cui poi non si sa quale potrà essere l'esito, o peggio ancora qualcosa che poi comunque non si risolverà. Con il timore che il «*vedi e trattata*», richiesto dalla situazione urgente, sia sinonimo di poca professionalità, di bassa soglia e quindi di scarsa competenza. Con l'andare in crisi della propria onnipotenza: «*kabbiamo fatto... ma servirebbe questo, quello e molto altro...*».

Queste paure finiscono per far sentire l'ope-

ratore in uno stato di emergenza, ma rischiano anche di compromettere il prosieguo dell'intervento stesso. Infatti questa non accettazione della parzialità del proprio intervento rischia di tradursi in quello che più fa paura all'operatore: una frattura tra l'agire tempestivo, che talvolta l'evento esplosivo richiede, e il succedersi degli interventi poi necessari per assumere complessivamente la situazione, aiutando le persone coinvolte ad affrontarla a loro volta.

Se gli operatori non riescono – perché prima assediati dall'emergenza e poi svuotati dall'avvertita affrontata – a connettere l'intervento realizzato nell'immediato con il successivo percorso di lavoro, non è solo difficile uscire dal sentimento di emergenza, ma anche costruire qualcosa che si riveli davvero utile alle persone coinvolte nell'evento drammatico.

In questi casi confrontarsi tra operatori sulle necessarie caratteristiche del «primo intervento» e del suo essere diretto a contenere i danni, ma anche di come si possa procedere per connettere l'immediato con il successivo, può rivelarsi utile per non essere troppo facilmente preda, nelle situazioni di emergenza, di vissuti onnipotenti che sono poi destinati a tradursi in dolorosi sentimenti di impotenza.

Costruire un metodo per affrontare le emergenze prevedibili. Un secondo atteggiamento di fondo che può essere opportuno assumere si rifà a un'operazione di apprendimento dall'esperienza: come suggerisce Franca Manoukian²⁰, e come anche hanno evidenziato gli operatori nel laboratorio, diventa importante constatare che *ci sono emergenze che sarebbero prevedibili e quindi circoscrivere le tipologie di problemi davvero imprevedibili*.

Evitare di far coincidere ciò che è prevedibile con quello che per sua natura non lo è aiuta a non sentirsi inadeguati in ogni situazione. Se si riesce a fare questa distinzione si abbassa anche la percezione di emergenza: non tutto è emergenza, solo alcune situazioni lo sono. E anche rispetto a queste situazioni specifiche, dirompenti e talvolta drammatiche, se è vero che non si può sapere quando si verificheranno e come, e quindi non si può evitare che si pre-

sentino al servizio in modo inatteso, si possono comunque realizzare alcune prefigurazioni.

Quello che si può prevedere, riannalizzando l'esperienza e traendone elementi significativi rispetto al ricorrere di determinate caratteristiche in situazioni analoghe che si sono affrontate nel tempo, sono alcune tipologie di problemi che generano l'emergenza; si può prefigurare come affrontare le situazioni che affliggono a queste tipologie, come attrezzarsi per intervenire tempestivamente, ma con cognizione di causa, come poi impostare un processo di lavoro adeguato ai bisogni che quelle situazioni portano con sé.

Per fare questa operazione di apprendimento dall'esperienza diventa indispensabile, per gli operatori coinvolti, dotarsi di un metodo di lavoro diretto a condividere i saperi e a co-costruire delle nuove conoscenze.

Alcuni punti del metodo. Gli operatori del laboratorio hanno cercato di co-costruire alcuni punti imprescindibili di questo metodo utile ad affrontare l'emergenza così come abbiamo cercato di tratteggiarla in queste righe. Un metodo che se applicato alla storia di Natasha potrebbe farla procedere in modo diverso.

In primis è indispensabile *non essere solisti dalla fase conoscitiva, ma essere un gruppo di lavoro* che insieme si predisponga a conoscere e comprendere il problema da affrontare con tempestività. In questa condizione è importante *potersi rifare a degli appigli metodologici* che aiutino a stare nella situazione senza cadere troppo nell'ansia, senza dover immediatamente risolvere e soprattutto senza dover cominciare ogni volta daccapo, buttando a mare tutto quello che si è a costruito nel tempo.

Diventa allora necessario, per riuscire ad apprendere dall'esperienza, *riattuare le situazioni di emergenza già trattate per trarne tutte le indicazioni* che possono, ora, essere utili. E questa operazione va fatta insieme, tra gli operatori, per condividere i saperi che ciascuno ha ricavato dalla sua esperienza precedente, integrarli e tradurli in nuova operatività.

²⁰ Olivetti Manoukian F., *art. cit.*

Come può procedere un gruppo di lavoro?

Apprendere dalle esperienze di tutti e insieme è allora il presupposto metodologico a cui gli operatori possono riferirsi per affrontare le situazioni di emergenza.

Fermarsi per capire. La prima tappa di un possibile processo di lavoro da attivare sta nel fermarsi per entrare nel problema e disarticolarlo: capire quali sono le caratteristiche dell'evento dirompente, cosa o chi sconvolge chi, guardare i diversi aspetti, confrontare le diverse percezioni degli operatori e i differenti punti di vista con cui ciascuno si appropria al problema. In questa operazione conoscitiva è altrettanto necessario fare memoria delle esperienze precedenti, quelle di ciascuno e quindi quelle di tutti.

Una volta messa a punto un'ipotesi condizionale del problema da trattare, bisogna poi decidere come intervenire e nel fare questo diventa necessario assumere, fortemente, *il principio di realtà* e non cadere preda di facili idealizzazioni. Inutile pensare di realizzare interventi, magari migliori, «adeguati e giusti», che però già si sa che non saranno sostenuti dalle condizioni di realtà.

La domanda da porsi è sempre: qual è, per questa situazione, il miglior intervento possibile e contemporaneamente quello maggiormente sostenibile dalle persone destinate dell'intervento stesso e dalla rete di servizi incaricata di gestirlo? È importante, prima di assumere delle decisioni, capire e condividere qual è il problema trattabile per tutti i soggetti della rete.

Porsi domande. Molti sono quindi gli interrogativi che il gruppo degli operatori deve porsi nel mettere a fuoco il problema e poi nel costruire l'insieme degli interventi necessari a trattarlo, subito, per uscire dall'emergenza e poi, a seguire, per tradurre il primo intervento in un percorso di aiuto alle persone coinvolte nel problema.

Alcune domande servono a ipotizzare i diversi scenari che possono aver originato l'emergenza, altre a prefigurare possibili strade

da percorrere per contenere i danni e assicurare vie di sviluppo alle persone. Altre ancora: rivolgono agli operatori stessi per circoscrivere la loro ansia, definire i confini della preoccupazione cercando di non far prevalere, nell'operazione conoscitiva prima e decisionale poi, solo la dimensione protettiva di sé.

Riferirsi ad alcune coordinate di fondo. Per questo è importante che, in previsione dell'emergenza, una volta identificate le diverse tipologie di problemi che possono presentarsi come tali, gli operatori consolidino un metodo co-costruito una serie di paletti, alcune coordinate di fondo tratte dalle esperienze fatte fino a quel momento e quindi frutto dell'apprendere dall'esperienza.

Coordinate che evitino al gruppo di ricominciare da zero, come se fosse sempre la prima volta, che aiutino l'organizzazione del servizio a non farsi scombinare troppo dall'emergenza che orientino prima il contenitore per pensarci e poi i diversi ambiti di azione.

Coordinate che permettano di riattivare in tutte le fasi del processo di lavoro la comunicazione tra i soggetti coinvolti, tra i diversi operatori e servizi. Che facilitino la trasformazione della chiusura – che, per proteggersi, si attiva quasi in automatico dinanzi all'irrompere dell'emergenza – in apertura. Un aprirsi tra operatori che permetta di riconoscersi reciprocamente nei diversi punti di vista. Un'operazione, questa, che non avviene solo appellandosi alla buona volontà degli operatori. Ciò che serve, infatti, è assumere in modo condiviso un metodo di lavoro, riconoscersi in una serie di coordinate costruite insieme proprio per ottenere l'apertura della comunicazione, per favorire lo scambio e l'integrazione, consapevoli che questa è la strada per affrontare l'emergenza.

In questo modo la maggioranza dei problemi che si presentano perdono la caratteristica di emergenza perché se rimangono imprevedibili nella loro dimensione specifica, non lo sono più per le caratteristiche generali, nella tipologia e soprattutto nel cosa è possibile fare.

Costruire organizzazioni temporanee

Un punto cruciale che aiuta gli operatori a tradurre le coordinate e il metodo assunto in operatività utile ad affrontare la situazione è l'organizzazione di cui la rete dei servizi si dota per trattare le emergenze.

Le emergenze richiedono, per essere trattate, di aprire gli assetti istituzionali tradizionali e di trasformarli in organizzazioni ad hoc. La cosa migliore è un'organizzazione temporanea formata da tutti i soggetti che sono in contatto con il problema, che si costituisca in relazione al problema e per trattare il problema stesso, per conoscerlo e comprenderlo, per costruire degli interventi e prendere le conseguenti decisioni operative.

Un'organizzazione temporanea che non permetta ai suoi membri di negare l'esperienza precedente, come invece accade dinanzi all'emergenza, ma anzi fornisca le condizioni per costruire un apprendimento condiviso che aiuti tutti i soggetti coinvolti a riconoscersi in quello che si è pensato, deciso e fatto.

Un'organizzazione temporanea che, una volta passata la fase dell'emergenza, possa trasmettere il lavoro avviato alle organizzazioni ordinarie per continuare a sviluppare il processo di lavoro.

È importante che questa organizzazione non funzioni con modalità istituzionali-burocratiche e quindi finalizzate al mantenimento dell'organizzazione stessa, ma che caratterizzi il proprio funzionamento in modo dinamico e fortemente improntato al problema da trattare, quindi un'organizzazione flessibile che crea nuove appartenenze per poter stare nella situazione.

Un'organizzazione di questo tipo diventa di supporto all'operatore perché lo aiuta a contenere l'ansia prodotta dall'emergenza, in quanto funzione propria della struttura organizzativa, senza però rinforzarne troppo le difese, come invece fa l'istituzione propriamente detta, che ha come *mission* intrinseca soprattutto la difesa del sistema e quindi di se stessa.

Un'organizzazione temporanea di questo tipo può aiutare gli operatori a tenere «dentro»

il problema, a non espellerlo per proteggersi, a trasformare il loro approccio da «che cosa devo fare» in «che cosa sono qui a fare», tenendo così fortemente il nesso con l'oggetto di lavoro, con il problema da trattare. In questo modo si può facilitare il pensiero nel gruppo. Come dice L. Mortari⁹⁾ è importante che dentro all'organizzazione si curino le condizioni perché il confronto sia possibile, «perché si possa co-costruire il pensiero a partire dall'esperienza».

Costruire organizzazioni temporanee funzionali all'obiettivo di trattare le emergenze, delle *task force* che si attivino all'insorgere del bisogno, non è cosa facile e quindi è necessario mantenere sempre aperta la ricerca su come creare delle organizzazioni temporanee dentro all'istituzione «servizi» evitando la logica burocratica e preservando, nel contempo, la capacità di sviluppare identificazioni con il problema e non con se stessa.

Una sfida, questa, alla quale sono chiamati operatori e responsabili dei servizi oggi più di un tempo, stante la vulnerabilità che sempre più caratterizza la vita delle persone e che facilmente si traduce in emergenza, laddove anche il sistema dei servizi risulta intragrito dalle stesse difficoltà trasversali, dagli stessi sentimenti di paura e dalle stesse percezioni di inadeguatezza che segnano le storie dei cittadini che ai servizi si rivolgono.

⁹⁾ Mortari L., *Giudicare sapere dall'esperienza*, in «Amministrazione Sociale», 3, 2009.

PAOLA SCALARI

Chi va piano va lontano

Contenere il senso di urgenza nei servizi

Le storie delle persone disperate irrompono nei servizi di natura sociale. La vita psichica degli operatori è sollecitata da eventi carichi di drammaticità. Questa valanga di dolore ineliminabile,

se non elaborata, crea una zona psichica traumatizzata. Ed è poi questa parte del pensiero «tratturata» che cerca sollievo imponendo all'operatore di darsi da fare convulsamente. Mai come

oggi è importante curare una formazione alla professione e un modo di organizzarsi nei servizi in grado di contenere il senso di urgenza che lascia in balia di un agire irreflessivo.

L'affanno non è un buon consigliere. Ma non lo è nemmeno l'indugio. È dunque necessario trovare una soluzione per superare sia l'angoscia che porta ad agire di corsa sia l'angoscia che lascia stagnare i casi all'infinito.

Ogni operatore, infatti, è dilaniato tra la fretta di risolvere velocemente ogni problema e l'indolenza dovuta alla paura di sbagliare. È questo un *bivio emotivo* che segna una delle criticità che attraversano gli operatori che si occupano delle persone in difficoltà. Per quasi tutti sembra impossibile non entrare in una delle due direzioni. Il più delle volte quella di darsi da fare per risolvere la situazione che appare come imporporabile.

Ma nulla va a posto in fretta e furia. Perciò ogni ostacolo che impedisce la rapida scomparsa del problema diventa fonte di una incontenibile rabbia rancorosa. C'è chi se la prende con

l'utente che usa malamente le risorse messe a sua disposizione con tanta aleticità, chi con i colleghi che non collaborano con tempestività per le inutili reticenze e domande, chi con i responsabili che non danno velocemente autorizzazioni, chi con se stesso che non è capace di trovare subito il bandolo della matassa.

Numerosi assistenti sociali, psicologi e educatori partecipano allora ferie, allungano all'infinito l'orario di lavoro, rientrano in servizio al sabato per risolvere le cosiddette urgenze. Operano sempre in una situazione di emergenza. Affermano: «Un bambino trascurato si deve allontanare, un anziano disabile si deve ricoverare, un extracomunitario si deve sistemare...».

È con dichiarazioni simili che gli operatori sociali giustificano la loro presenza oltre il dovuto, il loro correre convulso, il loro agire, agire e ancora agire. Senza darsi una pausa.

Perché ci assale l'idea di dover subito fare qualcosa?

Perché ci assale l'idea di dover subito fare qualcosa?

Non è in discussione il fatto che gli operatori siano insediati nel confine caotico di una

frontiera che viene valicata da uomini e donne che portano con sé tante tribolazioni, ma il modo in cui si equipaggiano per far fronte a questa ondata d'urto.

La vita psichica dell'operatore è costantemente sollecitata da eventi carichi di drammaticità. È inevitabile che gli operatori siano penetrati da bisogni umani sentiti come incalzanti e impetibili. Ma il loro operare in una zona professionale dove transitano brutalità, degrado e disperazione non basta a giustificare il loro adoperarsi in uno stato di continua emergenza. Questo modo di procedere accumula nelle loro menti stress e stanchezza e non lascia spazio alla loro intelligente e feconda creatività.

Una madre tossica raccolta esame per strada li mobilita a ogni ora. Un adolescente che tenta il suicidio li richiama in servizio. Un minore abusato li porta ad adoperarsi con tutta l'energia possibile. Un gruppo di giovanetti afgani ritrovati tra i binari della stazione li fa rientrare in ufficio di domenica...

Le storie di vita delle persone disperate arrivano allora, prepotentemente, dentro ai servizi di natura sociale. Le vicende di tanti sventurati, inevitabilmente, *sfondano il confine mentale* dell'operatore provocando nel suo mondo interiore un'implosione del concepibile, tollerabile, ammissibile.

La vita psichica del professionista che opera nel sociale è quindi sollecitata da eventi carichi di dolore, ingiustizia, drammaticità.

Tutta questa sofferenza, se non elaborata, diventa l'urgenza drammatica dell'operatore. Questa valanga di dolore ineliminabile, se non elaborata, crea una zona psichica traumatizzata. E poi questa parte del pensiero *fatturata* quella che cerca sollevare imponendo all'operatore di darsi da fare.

Il trauma dell'utente che fugge dal suo dramma diventa l'urgenza drammatica dell'operatore che vuole trovare immediatamente una soluzione al problema che gli si presenta davanti. Agire il trauma è allora inevitabile. Si attua

perciò un fare senza rielaborare il problema. Si produce inoltre un progetto senza tener conto della storia delle persone. Si risponde infine senza sviluppare la narrazione degli eventi che hanno segnato la vita dell'utente.

Ma, senza dare una nomenclatura agli affetti che hanno portato sulla soglia dei servizi sociali una famiglia, un individuo, un popolo, poco si può incidere sul loro trauma. Si può solo assorbirlo e ripercorrerlo. Quando si evita la riparazione emotiva della lacerazione traumatica non si possono che rimettere in scena le emozioni che l'hanno formata.

È questa infatti l'unica strada per cercare di interrogare ripetutamente quei quesiti esistenziali che non trovano pace. Un dilemma sovrasta l'animo di chi è alla deriva: «Perché a me è toccata così tanta sofferenza?». La fuga dal dolore è una risposta umana. La vita però non è vivibile se non si sa tollerare la frustrazione che porta con sé il senso di realtà.

È forte il rischio di agire in maniera caotica. Se ci si allontana velocemente dalla sofferenza abbracciando visioni illusorie il trauma non diventa crisi. E se non si affronta la rottura non la si può nemmeno riparare. E un taglio non curato può interrompere per sempre il senso di continuità nella vita. Può dare la stura a un senso di insicurezza che rende l'esistenza imprevedibile. Può determinare un'agghiacciante angoscia per la vulnerabilità umana. Può aprire la strada alla sensazione di non trovare un senso nel trascorrere del tempo.

L'operatore esposto a questi stati emotivi, se non riesce a fermarli dentro di sé e a pensarli con calma, perde di coerenza, agisce in maniera caotica, corre dietro all'idea di riparare immediatamente la frattura. Smarrisce così la speranza che, fiduciosa, illumina la realtà e la pazienza che, pacatamente, rammenta gli strappi.

Il telefono squilla ed entrano, inattesi, dei vissuti destabilizzanti

Quando il professionista avverte l'impossibilità di dare forma a un cambiamento radicale

nella vita di piccoli e di grandi prova un mortificante senso d' inutilità.

L'inquietante colpa. Sente un'inquietante colpa per essere stato più fortunato. La colpa, conscia e inconscia, diventa intollerabile. Disgrega la mente. Cerca sollevare nell'azione.

L'agire, non importa come, la scarica. Per contenere gli *acting* è dunque necessario costruire modalità di incontro che sappiano contenere un'emozione così tremenda. Bisogna che qualcuno aiuti l'operatore a passare dalla *logica della colpa alla logica della responsabilità*.

Il professionista infatti incontrando gli utenti viene contagiato dalla paura della morte fisica e mentale. A questo punto o soccombe deprimentandosi, o si difende con un'arrogante insensibilità, o si adopera per mettere in moto un piano d'azione. Per ogni operatore sociale trovare un buon equilibrio tra la giusta tristezza, l'opportuna distanza emotiva e la positiva operosità significa mettere in campo un'arte davvero speciale. Essa si fonda sulla *fiducia nella capacità riparativa*. L'operatore deve innanzitutto essere in grado di riconciliarsi con la sua limitatezza, insufficienza, fallacia.

Sono dunque emozioni lancinanti e improvvise quelle che varcano il confine dell'ufficio dei servizi alla persona e assalgono chi li ha sedotti.

L'insopportabile impotenza. Il telefono squilla ed entrano, inattesi, dei vissuti destabilizzanti. L'operatore è assalito da mondi devastanti. Viene così immerso, violentemente, in un'altra dimensione di vita. Se ne spaventa. Agisce per controllarla. Vuole risolverla.

L'impotenza di fronte ai drammi esistenziali viene quindi tenuta a bada con l'idea di fare subito qualcosa. *Qualsiasi cosa.*

L'agitazione è utilizzata per sfuggire alla bruciante amarezza che si attiva entrando in contatto con il dramma di un essere umano che è divenuto – improvvisamente – un soggetto in carne e ossa. L'utente che ha bussato alla porta

è un individuo con una sua identità così come è un individuo l'operatore.

L'inevitabile identificazione. L'identificazione è inevitabile. L'angoscia della solitudine satura il campo relazionale. Il bisogno di solidarietà riempie il discorso comune. Entrambi conoscono il tormento, la paura, lo smarrimento, l'angoscia, la rabbia, l'amore, l'odio... Gli affetti sono, infatti, sentimenti universali. Sono stati, emotivi che permettono quell'empatia che sfocia, alle volte, nella confusione d'identità.

Non è possibile quindi non identificarsi con un neonato abbandonato nel cassonetto dell'immondizia. E questo non tanto perché vi sia nella memoria storica dell'operatore un ricordo simile, bensì perché vi è nell'archetipo umano l'angoscia dell'abbandono.

È umano parteggiare per una donna proveniente dall'Africa nera con il suo carico di violenze e soprusi. E non tanto perché si sia vissuto lo scempio etnico, quanto perché il corpo è un oggetto universale che contiene e definisce se stessi. E la sua umiliazione annienta.

È impossibile non sentire il terrore di una famiglia in cui è nato un figlio deforme. E non tanto perché la disabilità ci abbia colpiti personalmente, quanto perché la mancanza di una prospettiva di autonomia ci spaventa. La diversità ci appare sempre ingiusta.

La necessità di fuggire. Tutti conosciamo infatti il timore di non essere amati, rispettati, riconosciuti e il terrore di essere abbandonati, violati, umiliati. Quando si incontra un essere umano che è rimasto schiacciato da questi sentimenti allora si vorrebbe, in gran fretta, farlo uscire da questa intollerabile situazione. Stare a contatto con tanta disperazione diventa a volte davvero impossibile. Si avverte allora la necessità di fuggire, risolvere, cancellare. Eliminare.

L'operatore è chiamato a tollerare ed elaborare i drammi

È dunque per abolire al più presto un vissuto doloroso e insopportabile che l'operatore

sociale si attiva in gran fretta. E non tanto – o perlomeno non solo – per rimuovere il pari-

mento dell'utente quanto quello provato da lui stesso.

Ci vuole una gran calma interiore. Così come un tossico usa la sostanza per cancellare la sofferenza, un delinquente usa il delitto per risolvere il suo problema, un malato psichico fugge nella follia per non sentire l'angoscia, così l'operatore rischia di attivarsi con la medesima urgenza per allontanare il suo assillo.

Tollerare il dolore relazionale, esistenziale, mentale non è certo semplice. Far fronte alla complessità e all'ingiustizia della vita non è sempre facile. Elaborare le perdite accettando il tempo del lutto non è di sicuro comodo.

Ma se queste sono le difficoltà dell'utente queste non dovrebbero essere le soluzioni intraprese dell'operatore.

Egli è chiamato a tollerare, far fronte ed elaborare i drammi della vita anche per colui che non riesce a farlo da solo. E per farlo *ci vuole una gran calma interiore*. Ci vuole il sangue freddo di chi incontra le situazioni di calamità.

La mente dell'utente è collassata come la riva di un fiume che ha rotto gli argini, come una città spazzata via dall'uragano, come una costa cancellata per sempre da uno tsunami. Bisogna dunque organizzare i fattori di protezione, non entrare nel panico!

Perché abbiamo paura di abbandonare questa dissennata corsa?

Ogni operatore sociale avverte il sottile confine che divide il complesso compito del servizio e il suo avvilente sentirsi l'unico in grado di fare qualcosa per uomini, donne, bambini e bambine sempre più inermi, confusi e smarriti. Coloro che lavorano con le persone corrono perciò il rischio che il loro convulso darsi da fare possa debordare in un succedersi di interventi che mancano di una pensata e ponderata strategia.

Nella costante urgenza l'operatore crede di trovare la legittimazione del proprio ruolo. Gli operatori sociali, rimasti solitari paladini dei

Bisogna organizzare i fattori di protezione. È nella riflessione che si può iniziare ad attivarsi. *Bisogna ascoltare l'altro* per prendersene cura e non per curarlo. *Bisogna cioè dare voce alla sua disperazione e non eliminarla come un sintomo fastidioso.*

Se il modello è quello della cura-guarigione di stampo sanitario l'operatore abdica alla sua strumentazione che è invece quella della cura-preoccupazione.

La scena della deriva umana trascina però l'operatore nella cura come immediata esecuzione di protocolli e di leggi. Per farlo non è necessario pensare. È infatti necessario solo eseguire.

L'operatore cerca negli schemi generali la salvezza dalla sua paura di fallire. Mette allora da parte il suo vissuto emotivo, con le molteplici implicazioni affettive, e cerca solo il modo per fuggire dalla sensazione di venir risucchiato in quella maledetta geenna.

Il suo senso della realtà dunque vacilla.

Egli vuole pertanto unicamente mettersi in salvo.

E lo fa agendo convulsamente.

L'agire frettoloso è dunque il rimedio alla perdita dell'equilibrio che il devastante superamento del limite del dolore tollerabile provoca in ogni essere umano.

diritti all'accoglienza dei cittadini, se agiscono senza consapevolezza, finiscono per entrare, assieme ai loro utenti, nella marginalità. Magari proprio quella che svalutalo status sociale delle professioni che hanno a che fare con la povertà umana. Ed è proprio questa *emarginazione professionale* che alimenta l'agire con urgenza tipico degli operatori dedicati all'assistenza.

Alle volte viene da pensare che il decreto del Tribunale Minorenni da eseguire celermente, l'assistenza per un disabile da erogare subito, le pratiche per un minore straniero non accompagnato da seguire immediatamente siano così essenziali alla definizione del ruolo dell'opera-

tore sociale che ogni ostacolo a questo suo precipitoso darsi da fare viene da lui interpretato come un attacco alla sua professione.

E allora una giornata di formazione è onerosa, l'équipe è una perdita di tempo, la compilazione delle schede raccolta dati è un inutile adempimento burocratico, gli incontri di rete sono una prassi da espiare con un orecchio appiccicato al cellulare di servizio...

Chi mai potrà ritenere inutile il lavoro di un operatore sociale se mai non può sospendere il suo fare? Chi mai potrebbe mettere in dubbio il valore di una professione se tutta la tranquillità della collettività dipende da essa?

E così i professionisti si affannano a «svuotare il mare con un secchiello» travolti da valanghe di pratiche e affaticati da croniche carenze di risorse.

Fermarsi implicherebbe chiedersi «qual è la mia funzione professionale oggi?». L'operatore sociale teme la possibilità di dover abbandonare questa dissennata corsa poiché ha timore di andare in crisi. Anche se sa che quella prodotta da questa rinuncia sarebbe proprio una crisi salutare perché romperebbe con la tradizione professionale del passato. Teme però la sensazione di vuoto che lo assalirebbe a causa della mancanza di senso e di consenso che il mondo attuale dà alla *mission sociale*.

Domandarsi il significato dell'agire frettoloso, convulso, agitato toglierebbe all'operatore sociale l'antico appiglio delle professioni assistenziali. La perdita delle sorpassate abitudini potrebbe perciò aprire la strada a una depressione insostenibile.

Fermarsi e creare condizioni di lavoro migliori è dunque molto complesso poiché implica una riorganizzazione delle funzioni professionali di chi si occupa del sociale in assenza di un contesto politico e comunitario che le riconosca.

Se tutto si deve fare immediatamente, non c'è tempo per l'altro

L'identità professionale sostiene anche l'identità personale. Perciò il rischio che vivono

Sullo sfondo di una *polis* svuotata dal senso etico l'operatore diviene come una foglia al vento. Privi di agganci, di nutrimento, di legami cade a terra. Morito.

L'unica speranza è che questo processo alienanti ben presto nuovi virgulti di pensiero, di logica dell'azione, di valore della professione.

Ma ritrovare la rotta fa bene alla salute mentale. Si apre infatti dopo ogni disfatta la possibilità di un cambiamento radicale. Esso parte dalla necessità di chi opera nel campo del sociale di reagire al processo di perdita di motivazione. Senza spina vitale l'operatore si ammalia, senza progetto creativo è sopraffatto dal non senso, senza prospettiva si fossilizza nello stereotipo. E, come dice Enrique Pichon Riviere, la stereotipia è la follia.

E dunque per la sua sanità mentale che l'operatore cerca di non entrare nel caos distruttivo che lo circonda. Egli infatti sa che ne va della qualità della sua vita. Si prodiga allora per ritrovare la rotta nella quale convogliare il suo impegno professionale, ideologico, personale. Ritrova i suoi strumenti mentali e professionali. Non abdica a essi in nome di una cultura consumistica dove tutto deve essere ottenuto subito e senza fatica.

Si rimette quindi ad ascoltare l'altro e se stesso per conoscere, capire e narrare inimmaginabili storie di vita. Esse prendono forma però solo nel lento incedere del tempo, nel racconto fatto di affermazioni e pause, nel linguaggio che esprime e cela. Hanno dunque bisogno del silenzio che fa entrare in contatto con se stessi e delle occasioni per dipanarsi.

Ascoltarsi e ascoltare non è dunque rispondere a un quiz nel quale a domanda segue risposta in un tempo che incalza, bensì è la ricerca delle *parole giuste* che rappresentano l'attitudine ermeneutica dell'essere umano.

della pratica lavorativa e perdere la consistenza nella definizione di se stessi.

Dietro la fretta d'agire, identità incerte. Se il pericolo è lo smarrimento identitario gli operatori sono giustificati quando evitano ogni trasformazione sentendosi gli unici paladini a difesa dell'umano esistere.

Nessuno ovviamente ama smarrire il senso di sé, del proprio valore, del significato della propria esistenza! E, seppure la strenua difesa dell'importanza che gli operatori avvertono nell'entrare – fulminei – in campo per risolvere tutte le questioni li conduca, intervento dopo intervento, a un vergognoso senso di fallimento, vanno compresi quando non accettano l'idea che, con azioni solitarie, ben poco è risolvibile.

Gli operatori sociali per diventare *migranti* alla ricerca di nuove definizioni di sé hanno bisogno di un appiglio.

La formazione può esserlo se condotta con la consapevolezza non tanto di dar luce a ogni singolo caso, ma con l'intento di ridefinire ruoli e funzioni all'interno delle diverse strategie progettuali.

Dietro la mancanza di tempo, la negazione dell'altro. Se lasciato solo l'operatore sociale tappa falde che si riaprono in continuazione. E nel suo isolamento professionale invece di apprendere dall'esperienza si sente sempre più incompreso.

Si ritira, si isola e si riempie di rabbia. E l'irritazione che lo pervade alimenta cattivi legami con se stesso, con i colleghi e con gli utenti. Sviluppa allora un lavoro frenetico per sfuggire a tutti i vincoli.

Tutti coloro che lavorano nei servizi conoscono affermazioni quali: «Non posso venire alla riunione, alla formazione, alla verifica... non ho avuto tempo per confrontarmi sul progetto educativo individuale, non sarò presente alla stesura della programmazione, non vengo alla discussione sul caso...».

Sono affermazioni all'apparenza banali. Eppure dietro ad esse si cela un pericoloso abisso. Quello che, inquietante, si apre davanti ai

servizi quando per il personale non ha più alcun significato incontrarsi con i colleghi.

Il crollo della manutenzione dei legami tra operatori della rete lascia spazio alla mancata convocazione di chi deve affiancarlo. Se tutto si deve fare immediatamente non c'è tempo per ricordarsi di chiamare l'altro. E l'altro è negato.

Per raggiungere l'altro è necessario un tempo di percorrenza. La negazione dell'alterità come risorsa apre il varco al desiderio che il collega sia un prolungamento di sé e perciò pensi e agisca in un modo identico al proprio. Il vissuto narcisistico domina ogni idea sul collega. Egli non è compagno con cui confrontarsi, bensì è visto come oggetto che deve soddisfare i propri bisogni.

Affinché non vi siano dubbi sul possesso dell'altro non debbono esserci distanze. La pausa, la mancata coincidenza, il tempo dell'attesa, lo spazio da colmare per incontrarsi diventano angoscianti disconferme della possibilità di pensare l'altro come una parte di sé.

E non è quello che tante volte fanno gli utenti non potendo sostare per costruire relazioni?

Una delle realtà più irritanti vissute dagli operatori è quella che vede un utente mancare all'appuntamento prefissato. Vivono questa assenza come attacco al legame, al progetto, al rinnovamento. Classificano questa inosservanza come incuria, disinteresse, apatia.

Ma per raggiungere l'altro è necessario un tempo di percorrenza. Bisogna colmare la strada che separa i due soggetti. E coloro che non hanno un senso della alterità non possono nemmeno preservare il tempo per colmare la distanza che divide se stessi da chi non è sé.

Perciò ogni convocazione urgente è destinata a fallire poiché un appuntamento che non può essere posticipato, un incontro che non può attendere, una visita che non può essere programmata denunciano un *vissuto narcisistico* talmente dominante che il rischio di fallimento dell'incontro può essere considerato quasi una certezza.

Quando il narcisismo dell'utente collude con il narcisismo del professionista nessuno

dei due può compiere la strada per incontrare l'altro da sé.

La frenesia è una malattia collettiva. Quella che colpisce gli operatori che non vogliono cambiare la loro frenetica modalità di lavoro non è però una malattia individuale, ma è una malattia collettiva dovuta alla mancanza di luoghi dove decontaminare le loro menti dal con-

Urga sospendere l'azione

L'agire precipitoso nulla ha a che fare con la reale urgenza dei problemi che gli operatori si trovano ad affrontare. O meglio con le modalità con cui gli operatori sociali organizzano le risposte ai bisogni impellenti che arrivano al loro servizio.

I problemi urgenti, o meglio che appaiono improvvisamente, ci sono. Ma è necessario affrontarli pianificando il lavoro.

Le prassi dei servizi sono ormai obsolete. L'ipotesi è che il servizio sociale affronti i bisogni dei suoi utenti con prassi obsolete rispetto alla cultura odierna. Una società sempre più complessa richiede la costruzione di architetture organizzative sempre più sofisticate, modulate e consoni alle nuove realtà sociali.

Solo servizi leggeri e flessibili possono reggere l'urto di una società che è in repentina evoluzione. Servizi rigidi e burocratici infatti non riescono a flettersi rispetto ai venti forti che spingono negli uffici dei servizi sociali le conseguenze di un mondo che ha smarrito l'etica, la politica, la solidarietà.

La realtà occidentale del ventesimo secolo appare come un contesto travagliato dall'incremento migratorio, dall'aumento della popolazione anziana, dal calo delle risorse del welfare, dalle fragilità educative, dallo smarrimento dei confini familiari.

Le persone diventano sempre più spese poiché i legami familiari vanno sfaldandosi. E poiché nessuno regge l'urto della vita se non è saldamente ancorato alle sue radici è facile

tagio emotivo a cui sono esposte incontrando un'umanità sofferente.

Ci si guardi bene quindi dal pensare che è il singolo operatore sociale quello che non si ferma a pensare e si sposti lo sguardo sull'investimento finanziario e progettuale che viene predisposto dalle organizzazioni nei confronti di chi opera con le persone sconfitte, rotte, alla deriva.

che l'individuo si pieghi e cada. Ma se questo è vero per i singoli utenti, questo è vero anche per l'operatore che non trova una circonferenza protettiva dentro alla *famiglia dei servizi*.

E a questa mancanza di solidarietà tra colleghi fa da complemento la difficoltà che gli operatori, cittadini di questo mondo, vivono nel reggere le differenze individuali, l'equilibrio tra autonomia e dipendenza, la diversità delle logiche che governano i servizi, la fragilità narcisistica degli esseri umani.

Bisogna allora rivedere le prassi che sostengono i servizi.

Diventa cruciale costruire inedite architetture organizzative.

È il tempo della ricerca e della sperimentazione. Per bloccare la deriva è però necessario avere a disposizione del tempo. Solo la sospensione dell'azione apre alla riflessione, al dialogo a più voci, alla formazione condivisa, al confronto alla pari, allo studio solitario, all'aggiornamento comune, alla supervisione clinica, metodologica, relazionale, istituzionale.

Urga dunque il tempo per pensare, ricercare, procedere per ipotesi, rompere stereotipi, interrogare pregiudizi. Incalza la necessità di definire un tempo che faccia spazio al raccontarsi, all'esplorare, al procedere dubbioso.

Necessita decidere che non si può rinunciare al tempo sospeso della riflessione che sa porsi domande senza darsi rapide risposte. C'è quindi bisogno di servizi che si permettano di

spesimentare idee innovative, che mettano alla prova trasgressive risposte creative, che stiano in ricerca. Occorre allora dedicare tempo a dei pensieri che non diano nulla per scontato.

Gli operatori sociali del terzo millennio sono di fronte a una biforcazione che implica una scelta. Da una parte possono rimanere intrappolati nell'urgenza di un fare affannato, dall'altra possono inoltrarsi verso nuove prassi nell'esercizio della loro professione.

Questa seconda strada implica prendersi cura dei propri stati emotivi, guardarsi nello specchio dell'anima, ascoltare i propri vissuti, aprire le orecchie al discorso altrui.

La formazione professionale diventa anche personale.

¹¹
Serve una nuova formazione al ruolo. Quando l'operatore sociale esce dalla logica assistenziale, ormai in verità non più possibile per i

problemi che si trova ad affrontare, entra inevitabilmente nell'esplorazione della vita affettiva degli utenti di cui si occupa. Perciò deve conoscersi bene in quanto è lui stesso lo strumento con cui opera nelle relazioni umane. //

Lavorare sui mondi emotivi individuali, gruppal e sociali significa però uscire dall'agire scontato per incontrare nuove prassi di lavoro. Sono queste delle procedure capaci di dare nomi ai legami umani. E i vincoli affettivi hanno bisogno di tempo per passare dall'invisibile al rappresentabile.

Sarebbe auspicabile allora una formazione al ruolo che sappia dipanare i vissuti che alimentano la fretta che attanaglia l'operatore sociale. Si potrebbe ipotizzare infatti che dietro alla foga si nasconda l'impossibilità di contenere da soli il dolore che troppe storie di uomini, donne e piccini devastano, turbati e spaventati lasciano nella mente dell'operatore sociale.

Per arginare l'urgenza il primo passo è dividerla nell'équipe

L'operatore che si dedica alle persone tratta sempre di più con soggetti fragili, con uomini e donne irrisolti, con bizzarrie dovute a problemi mentali, con bambini soli e mal accuditi, con popoli feriti nell'identità.

L'operatore da solo tende ad agire impulsivamente per evacuare il dolore. Evacuare il dolore è umano. Quelli in gioco sono allora mondi emotivi che hanno bisogno di esser compresi — cioè presi dentro — e ospitati prima di tutto nella mente dell'operatore. Agire impulsivamente può dunque significare liberarsi frettolosamente del dramma umano anziché fargli posto. Accettare il dolore significa perciò non sapere a priori come alleviarlo e non essere convinti di conoscere cosa si deve fare in quella situazione specifica.

Sarebbe utile invece tollerare che non si capisce subito il problema portato dall'utente e darsi un tempo per avvicinare l'ignoto. Ci vuole coraggio, perseveranza, forza d'animo per avvicinarsi allo sconosciuto. Significa pre-

disporre ad ascoltare la persona che ha bussato alla porta assumendola come il proprio «miglior collega».

L'agire precipitosamente senza comprendere e secondo convinzioni assunte a priori è dunque un liberare celermente la propria mente da vissuti inquietanti. Evacuare il dolore è umano. Forse non vi è altra possibilità se si è soli. È davvero insostenibile per un singolo individuo ospitare nel proprio mondo interiore una dose eccessiva di distruttività. Perciò la responsabilità dell'agire con prassi frettolose, burocratiche, ispirate dalla paura dell'autorità giudiziaria non è del singolo operatore, bensì di un sistema che lo lascia solo e smarrito di fronte alle affezioni di una moltitudine umana che, spaventata, va allo sbando.

Discutere le urgenze nel gruppo di lavoro non può essere un optional. Il primo passo per arginare l'urgenza è dunque avere accanto qualcuno che la fermi proponendo di parlare, discutere, analizzarne le cause. Qualcuno con cui

condividere il problema. Quel qualcuno può essere un responsabile d'area, un coordinatore di servizio, un collega anziano, un operatore di un'altra istituzione... Ma la via migliore è quella dell'incontro con un gruppo di lavoro.

Certo che emotivamente l'equilibrio tra il «perdere tempo» in questi dispositivi collettivi e l'agire in maniera solitaria per il bene di qualcuno è sempre precario. Perciò sarebbe più utile che le prassi fossero pre-definite. Sono auspicabili procedure di lavoro che impediscano la scelta tra l'agire d'impulso e il fermarsi a pensare.

Predisporre una talk force pronta ad attivarsi

Se gli operatori non ce la fanno ad ammettere la possibilità di non agire a casaccio, secondo cioè solitari impulsi da loro spesso chiamati «obblighi istituzionali», questo principio lo devono fare proprio responsabili di servizio, supervisori e formatori. Chi ha funzioni dissimmetriche non può avere dubbi sul fatto che la «malattia» professionale della fretta vada curata.

L'analisi collettiva dei casi permette di contenere l'ansia del fare. Qualche volta fermare l'urgenza che porta ad agire senza senso va fatto anche in modo impetuoso.

L'obbligo allora di discutere un «caso» all'interno di un gruppo convocato appositamente per accogliere le cosiddette *urgenze* del servizio potrebbe diventare un primo passo per bloccare l'ansia da prestazione. *Questa talk force, riunita dall'urgenza del caso, diviene il luogo dove sciogliere la fetta che induce ad agire senza senso* ⁽¹⁾.

Le domande che attraversano il gruppo di lavoro che contiene l'ansia del fare qualcosa, qualsiasi cosa, pur di muoversi partono da un primo interrogativo: «Cosa contempliamo con la parola urgenza?» e continuano con: «Cosa si sente improvvisabile? Cosa non si è predisposto per tempo al punto che accadono dei fatti che inducono ad agire precipitosamente?».

È obbligatorio remare contro la corrente che vorrebbe utilizzare l'urgenza come via di fuga dal pensare. È però necessario che il lavoro di rete, le commissioni istituzionali, le unità valutative, i gruppi di lavoro, le formazioni, le supervisioni diventino luoghi di vero pensiero. Luoghi dove cercare il senso delle cose appassioni, diverta, paghi!

Ma questa è un'altra storia. Il rischio per il quale varrebbe la pena di darle forma è che questi spazi istituzionali diventino non solo inutili, ma anche nocivi, poiché privati del piacere del confronto.

L'indagine prosegue poi chiedendosi: «Di chi è l'urgenza? Dell'operatore, della famiglia, del tribunale, del politico, del dirigente...?». La discussione si articola infine su quali sentimenti muova questo grido disperato dell'utente per arrivare a delineare, passo passo, un progetto che sappia rispondere al nucleo emotivo del problema.

L'analisi collettiva dei casi permette di stemperare le emozioni. Dà la forza di contenerle. Fa pensare prima di agire. Mette in campo anche le conseguenze del proprio fare. Argina la paura di sentirsi soli di fronte al dolore umano. Fa studiare strategie predefinite per accogliere i fatti della vita imprevisti. Ecco allora che da un operatore solitario, mosso dall'urgenza del caso, si passa, nel tempo, a un sistema simile a quello della protezione civile.

Parlare e riparlare del caso urgente è l'unico modo per rielaborarlo. Quando si è sconvolti lo scombussolemento dato dalla situazione non lascia spazio al ragionamento. Le strategie già preordinate aiutano ad agire con prontezza, ma anche in una direzione costruttiva.

Il trauma lacerante dell'imprevisto lascia infatti spazio alla rimozione del pensiero. E la

⁽¹⁾ Cfr. Scalari P. (a cura di), *Pensare tra operatori i "dividui" dei minori*, in «Animazione Sociale», 5, 2007.

psicologia dell'emergenza insegna che dopo il cataclisma ci vuole tempo per ridare storicità a quanto è successo. Parlare e riparare dell'evento è l'unico modo per elaborarlo.

Lo sanno i terremotati, i naufraghi, gli alluvionati, le vittime di violenze... ma lo sanno anche gli operatori sociali. L'importanza di trovare ascolto la conosce bene chi ha strappato un bimbo a una madre tradotta in carcere per un reato, chi ha portato in comunità un figlio rimasto orfano perché suo padre ha ucciso la ex moglie, madre del piccino, e si è poi tolto la vita, chi ha accolto un *carico umano* giunto stremato dal mare, chi ha ascoltato una bimba putanata strappata alla tratta...

Per questo ogni caso urgente - prima o poi - deve essere contenuto per essere raccontato. Se questa forma narrativa non dà vita a rappresentazioni condivisibili si ripete il trauma. Lo *shock* che passa in laboratorio entra nelle prassi di lavoro dell'operatore. Egli diventa lo specialista dell'urgenza trovandosi sempre a lavorare in modo frettoloso. Il perdurare di azioni convulse è infatti la ripetizione del trauma non sciolto nella narrazione.

Ma affinché il turbamento si declini non basta ripetere il racconto dei fatti in modo ossessivo e maniacale.

Occorre invece *raccontarlo a menti capaci* di percepire ciò che sta al di là dei fatti e che, proprio per questa qualità dell'ascolto, sono in grado di individuare i punti dove si condensano

le emozioni che stanno in bilico tra evacuazione e contenimento, tra rigetto e ospitalità, tra espulsione e accoglienza.

Per questo un fatto che è stato ritenuto un'emergenza può e deve essere raccontato al collega, al gruppo di lavoro che opera per contenere l'urgenza, al supervisore, al responsabile, alla rete dei servizi, eccetera. Ognuno ascolterà con le sue sensibilità, competenze, risonanze. E quindi raccontare i fatti più volte non sarà una inutile ripetizione della cronaca, ma un apprezzabile utilizzo della *carta assorbente* umana.

La talk force è come uno stomaco predisposto alla digestione di stati emotivi dolorosi. L'evento urgente che trova solo sotto un operatore lo lascia per sempre in balia di un agire irreflessivo.

Senza interlocutori a cui raccontare i fatti convulsi a cui si è partecipato non si ha modo di digerirli. E ciò che non viene assimilato, rimane indigesto e torna su determinando un operare ripetitivo.

I fatti urgenti allora non sono imprevedibili, è solo imprevedibile quando succedano! La talk force che entra in azione per una urgenza sociale è quindi come uno stomaco predisposto alla digestione di stati emotivi dolorosi. Si sa infatti che la congestione è nauseante e rischia di dare vita a una schiera di operatori che deviano verso l'anorexia affettiva.

Due assistenti sociali a confronto su un caso di bullismo

Si può agire con tempestività di fronte a situazioni umane esplosive avendo predefinito prassi che contemplano l'evento inatteso. L'esplosione del dramma umano deve essere quindi contenuta in luoghi adeguati.

L'analisi dei casi cosiddetti urgenti allarga la sfera della responsabilità. Sono spazi previsti per contenere il caos, per non agire d'impulso, per evitare mosse a casaccio, per non aumentare i danni. Per ogni situazione deve quindi esserci

assolutamente un tempo per capire, riflettere, indagare il fenomeno. E se si è già agito d'impulso ci deve essere un tempo per riprendere i fili di un pensiero, rianodarli in un progetto, immaginare un futuro per quell'utente.

L'analisi dei casi cosiddetti urgenti, se analizzati e soppressati, mostra allora la carenza istituzionale, fa largo alla discussione comunitaria del problema, rimanda al territorio le sue tradizioni, fa uscire dall'isolamento.

L'interrogare l'intervento ritenuto urgente

dà senso al lavoro sociale come professione che intercetta i problemi emergenti, né dà una prima rappresentazione comunicabile e riunisce chi deve assumersene la responsabilità.

L'operatore sociale diventa allora un professionista di frontiera che accoglie bisogni sociali mai pensati e per questo divenuti urgenti. Questi problemi però non li va a risolvere, bensì li ripropone come situazioni su cui discutere.

Stesso caso, esiti diversi. È facilmente comprensibile la differenza tra il modo di fare di due assistenti sociali che mettono in campo stili di lavoro diversi.

□ *L'assistente sociale/1 agisce d'impulso.* Il primo, chiamato d'urgenza in una scuola per un episodio di bullismo, assume la situazione spinto dalla paura del ripetersi dei fatti. Dà per buona la segnalazione di un ragazzo: il bullo designato. Ascolta inorridito, tanto quanto i docenti, le vessazioni che l'alunno ha messo in atto verso una indifesa compagna. Egli allora convoca subito la famiglia. Mette alle strette il ragazzo. Individua carenze e trascuranze nella sua vita domestica poiché i genitori sono fuori casa per tutto il giorno. Per proteggere questo *adolescente arrabbiato e triste* lo allontana da casa. Lo inserisce immediatamente in una comunità educativa. Solo dopo averlo messo al sicuro pensa di aver fatto il suo dovere. Poco dopo il ragazzino scappa dalla comunità. Il caso torna urgente. Le forze dell'ordine lo trovano sudato, stanco e confuso in una stazione ferroviaria. Si oppone in modo violento all'intervento di seguire i poliziotti. Aumenta la necessità di agire con urgenza. Arriva il 118. Il giovanotto viene ricoverato in psichiatria. Tenta il suicidio. L'urgenza è adesso massima. L'assistente sociale fa fuoco e fiamme per collocare il ragazzo in una comunità terapeutica. Là trova tanti coetanei allo sbando. Inizia la sua carriera di paziente istituzionalizzato... L'urgenza è finita. La cronicità è assicurata.

□ *L'assistente sociale/2 tollera l'ansia di non intervenire subito.* Il secondo assistente sociale invece, dopo aver ricevuto la segnalazione

dalla scuola, decide di convocare un gruppo di lavoro formato da insegnanti, operatori dei servizi del territorio, educatori delle agenzie del tempo libero. Sottopone quindi l'ansia che succede qualcosa di irrimediabile nella classe. Dà alla segnalazione il significato di campanello d'allarme. Ed è di questo richiamo che si fa tramite. All'interno del gruppo da lui riunito aiuta poi i partecipanti a non parlare attraverso quei pregiudizi che sostengono facili soluzioni. Ascolta quindi senza colludere affermazioni quali: «Sospendiamo il ragazzo, avvertiamo le forze dell'ordine, allontaniamolo dalla classe, bocciamolo così la famiglia capirà...». Accetta poi, senza sentirsi in colpa, frecciate nate dal desiderio di delegare a lui il problema: «I servizi a cosa servono se non intervengono subito? Dovete fare qualcosa di risolutivo, volete nuovervi? Siete i soliti inetti...». Svela infine il desiderio di liquidare in fretta il problema re-interrogando affermazioni quali: «Dobbiamo allontanarlo subito prima che ci prenda la mano. Mettiamo le ronde a scuola! Convochiamo i genitori...». La conseguenza di questo ascolto permette all'operatore di porre delle domande che vanno alla ricerca del disagio che ha permesso l'espressione della prepotenza. Si scopre così che i fatti denunciati dall'insegnante sono accaduti in sua assenza. Si viene a sapere che la classe in quel momento era scoperta. Si è messi a parte della decisione del dirigente che aveva provveduto a dividere gli alunni in mancanza di fondi per coprire le supplenze... Il problema si sposta sull'organizzazione del tempo libero dei ragazzi che se non controllato da adulti competenti mette nei guai più ragazzini del quartiere. Qualcuno propone di utilizzare gli spazi di un ex cinema per dare ai giovani l'opportunità di trovarsi autonomamente, ma anche contenuti da adulti competenti... Il caso del bullo viene quasi dimenticato e la soluzione del problema posto dai docenti dà avvio a un'altra storia.

Qualche volta bisogna perdere tempo per guadagnare tempo. Certo il primo operatore ha raggiunto «il risultato» di fare qualcosa in metà tempo del secondo. Ma qualche volta bisogna

proprio «perdere tempo» per guadagnare tempo. E non solo. Bisogna lasciarsi uno spazio per capire. Per guadagnare vite che se entrano nel circuito dei servizi rischiano l'istituzionalizzazione a vita.

Questa seconda procedura inoltre non solo ha dato una *chance* in più al giovane imputato di atti di bullismo mettendolo (per giusta punizione) nel gruppo di progettazione dei lavori da fare all'ex cinema in modo da rendere lo stabile funzionale allo stare insieme dei giovani, ma ha messo anche in moto un numero considerevole di soggetti: padri elettricisti, muratori, imbianchini..., madri arredatrici, promotorici della vendita di torte per autofinanziare il progetto, ideatrici della mensa autogestita..., commercianti sponsor, finanziatori, interessati

a investire nel bar, nella sala cinema, nella zona ricreazione..., studenti universitari contenti di dedicare qualche ora al doposcuola, alla pallamano, alla chitarra, ecc.

Nessuno potrà accusare l'assistente sociale di «omissione di soccorso». Soccorso alla società civile e non all'insegnante angosciato dalla paura di finire sui giornali perché aveva lasciato incustodita una classe che aveva subito la violazione dei confini gruppal a causa dell'immissione insensata di studenti provenienti da un'altra classe.

Magari a questa scuola un buon corso di formazione sul significato del gruppo classe non farebbe male! Chissà se l'amministrazione comunale, capito il problema, non devolveva dei fondi per poterlo realizzare!

Dall'urgenza si esce con la trasgressione

Il non agire ha portato e porterà dunque a un intervento operoso. Quanto allora la lentezza, così pesante nei servizi, dovuta a un fare ripetitivo ritroverebbe *vitalità* se si operasse in questa prospettiva?

Credo infatti che l'altra faccia della medaglia dell'ansia dell'urgenza sia l'angoscia per lo stallio in cui versano tanti casi divenuti cronici. La ripetizione delle azioni è infatti il motore della noia.

La ripetitività senza passioni è l'anticamera del *burn out*.

E il crollo emotivo per accumulo di stress e di noia è l'anticamera della fine di una professione.

La relazione tra cronicità e urgenza è dunque fortemente connessa. Per uscire dalla ripetitività di azioni senza pensiero è infatti necessario un tempo per riflettere e per legare idee prima slegate. Se non si producono infatti nuovi vincoli le procedure non possono che ripetersi secondo modalità stereotipate che, attraverso la fisicità, diventano azioni automatiche.

Dall'urgenza, che diventa noia ripetitiva, non si esce allora che con la trasgressione, cioè con l'andare oltre il consueto, l'abituale, il

tradizionale. Per le professioni sociali, chiamate a tenere lo status quo, non è certo semplice. Il più delle volte si sentono investite del compito di tenere tutto in ordine, sotto controllo, in sicurezza.

Solo avendo la consapevolezza che dietro a questa richiesta si cela la negazione dell'individuo come persona che esprime, anche con la sua sofferenza, il *disagio di una civiltà*, potranno decidere di resistere alla richiesta di non sotterrare rapidamente le contraddizioni della *polis* per mettersi invece a gestire la caduta dei legami sociali. E se *seppellire i cadaveri* prodotti dalla cultura dominante deve essere fatto in fretta per non contagiare nessuno, *gestire i legami umani* richiede il tempo dell'incontro, del racconto e del coniato.

La prospettiva del *tenere in ordine* implica un atto di superbia in cui predominano l'istinto di morte, la *visione relazionale* implica invece l'autovalorizzazione dove vince l'istinto di vita.

Uscire dall'idea di risolvere urgentemente le questioni emergenti dai gruppi sociali comporta allora una scelta tra vita e morte, tra salute e malattia, tra conformità e cambiamento.

Ogni professionista può perciò fare un pas-

so indietro e mettersi a coordinare le istanze provenienti dal mondo in cui opera senza prodigarsi per risolverle poiché sarà il processo messo in atto dal suo intervento di lettura del problema che porterà, prima o poi, a una soluzione. Quella possibile per la comunità sociale che l'operatore osserva, indaga, decifra, interpreta, ricostruisce e aiuta a essere tale.

BIBLIOGRAFIA

- Anziani D., *Il gruppo e l'inconscio*, Boringhieri, Roma 1976.
 Pines M. (a cura di), *Bion e la psicoterapia di gruppo*, Boringhieri, Roma 1988.
 Berto F., Scalari P., *Adesso basta. Ascoltarmi! Educare i ragazzi al rispetto delle regole*, la meridiana, Molfetta (Ba) 2004.
 Berto F., Scalari P., *Fili spezzati, la meridiana*, Molfetta (Ba) 2006.

Berto F., Scalari P., *Con Tattò, la consulenza educativa*, la meridiana, Molfetta (Ba) 2008.

Meltzer D., *Stati sessuali della mente*, Armando, Roma 1975.

Nei C., *Gruppo*, Boringhieri, Roma 1995.

Pertilli M. E., Scavo M. C., *Lavorando con Meltzer*, Armando, Roma 1998.

Rugì G., Gaburri E., *Il campo gruppal*, Boringhieri, Roma 1998.

Scalari P., *Come diventare grandi in una comunità che nega il limite?*, in «Animazione Sociale», 11, 1995.

Scalari P., *Il cammino degli adulti nel riutilizzare il testo educativo della comunità*, in Garlati A., Popaiz M. (a cura di), *Per educare non basta...*, Comune di San Vito al Tagliamento, 1999.

Symington J., Symington N., *Il pensiero clinico di Bion*, Cortina, Milano 1998.

Winnicott D. W., *La famiglia e lo sviluppo dell'individuo*, Armando, Roma 1968.

Winnicott D. W., *Lo sviluppo affettivo e ambientale*, Armando, Roma 1970.

COME AFFRONTARE LE SITUAZIONI DI EMERGENZA?

L'INSERTO

L'inserto propone alcuni orientamenti metodologici per affrontare le situazioni di emergenza. In primo luogo mette in evidenza come sia cruciale, ogni qual volta ci si trovi a lavorare in queste situazioni, fermarsi con i propri colleghi a riattivare i fatti accaduti e le decisioni prese, per riorientare le azioni successive. In secondo luogo suggerisce la necessità di dotarsi di un metodo che permetta di tenere aperta la comunicazione tra i diversi soggetti in gioco. Infine, poiché nelle situazioni di emergenza si entra in contatto con storie cariche di dolore e drammaticità, che suscitano ansie e angosce, è importante «organizzare dei fattori di protezione».

Fattori che rimandano sia a un lavoro su di sé degli operatori sia al supporto del gruppo di lavoro.

Gli Autori

Raffaella Goatin è educatrice professionale. Lavora nel Servizio consulenza e sostegno infanzia e adolescenza del Comune di Venezia: raffaella.goatin@comune.venezia.it
 Paola Sartori è responsabile del Servizio Politiche cittadine per l'infanzia e l'adolescenza del Comune di Venezia: paola.sartori@comune.venezia.it

Paola Scalari è psicologa, psicoterapeuta, formatore e supervisore di gruppi ed équipe per enti e istituzioni del settore sanitario, sociale, educativo e scolastico: pscalari@tin.it

Roberto Camaninighi è redattore di Animazione Sociale: roberto.camaninighi@gruppoabele.org

Francesco d'Angella è formatore e consulente dello Studio Aps di Milano: dangella@studioaps.it

IL PERCORSO

Quest'inserto si inserisce nel percorso di ricerca «Apprendere dall'esperienza per costruire la sostanzialità dei servizi», promosso dall'Assessorato alle politiche sociali del Comune di Venezia. Le riflessioni raccolte sono state messe a punto e condivise nel laboratorio «Come affrontare le situazioni di emergenza». All'laboratorio hanno partecipato una ventina di operatori sociali appartenenti a diversi servizi del pubblico e del privato sociale.

Si rimanda per un ulteriore approfondimento sulla questione delle emergenze all'intervista a Franca Oliveri Manoukian, *Per non farsi traviare dalle emergenze*, pubblicata nel numero di aprile della rivista e anch'essa esito di un confronto tra gli operatori e l'autrice nel laboratorio.