

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 innominabile,

se non elaborata, crea una zona psichica traumatizzata. Ed è poi questa parte del pensiero «fratturata» 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 d'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 improrogabile.

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 alacrità, 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 a educatori posticipano 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 *onda 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 improrogabili. 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 esamine 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 innominabile, se non elaborata, crea una zona psichica traumatizzata. È poi questa parte del pensiero *fratturata* quella che cerca sollievo 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, rammenda 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 sollievo 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 deprimendosi, 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, fallacità.

Sono dunque emozioni laceranti e improvvise quelle che varcano il confine dell'ufficio dei servizi alla persona e assalgono chi è lì seduto.

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 patteggiare 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 pati-

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!

Bisogna organizzare i fattori di protezione. È nella riflessione che si può iniziare ad attivarli. 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.

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

diritti all'accoglienza dei cittadini, se agiscono senza consapevolezza, finiscono per entrare, assieme ai loro utenti, nella marginalità. Magari proprio quella che svaluta lo 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 dediti 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 raccolte dati è un'inutile adempimento burocratico, gli incontri di rete sono una prassi da espletare 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 rielaborazione delle funzioni professionali di chi si occupa del sociale in assenza di un contesto politico e comunitario che le riconosca.

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

L'unica speranza è che questo processo alimenti 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 spinta vitale l'operatore si ammala, senza progetto creativo è sopraffatto dal non senso, senza prospettiva si fossilizza nello stereotipo. E, come dice Enrique Pichon Riviere, la stereotopia è la follia.

È 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.

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

gli operatori sociali che vogliono cambiare modalità di intervento è doppio: perdere il senso

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 falle 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-

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.

Urge 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 consone 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 ventunesimo 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 sperse poiché i legami familiari vanno sfaldandosi. E poiché nessuno regge l'urto della vita se non è saldamente ancorato alle sue radici è facile

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.

Urge 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

sperimentare 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.

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, gruppalì 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 devastati, 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-

disporsi 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 parlarne, discuterne, 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.

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.

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 impietoso.

L'obbligo allora di discutere un «caso» all'interno di un gruppo convocato appositamente per accogliere le cosiddette *urgenze* del servizio potrebbe divenire un primo passo per bloccare l'ansia da prestazione. Questa *talk force*, riunita dall'urgenza del caso, diviene *il luogo dove sciogliere la fretta 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 improrogabile? Cosa non si è predisposto per tempo al punto che accadono dei fatti che inducono ad agire precipitosamente?».

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 imprevisi. Ecco allora che da un operare solitario, mosso dall'urgenza del caso, si passa, nel tempo, a un sistema simile a quello della protezione civile.

Parlare e riparare del caso urgente è l'unico modo per rielaborarlo. Quando si è sconvolti lo scombussolamento 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. Scali P. (a cura di), *Pensare tra operatori l'individuarsi 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 riparlare 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 puttana 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 inelaborato 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 soletto un operatore lo lascia per sempre in balia di un agire irriflessivo.

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 succederanno! 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'anoressia 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 contemplan 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, riannodarli in un progetto, immaginare un futuro per quell'utente.

L'analisi dei casi cosiddetti urgenti, se analizzati e soppesati, mostra allora la carenza istituzionale, fa largo alla discussione comunitaria del problema, rimanda al territorio le sue contraddizioni, 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 trascuratezze 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'intimidazione di seguire i poliziotti. Aumenta la necessità di agire con urgenza. Arriva il 118. Il giovanetto 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. Sopporta quindi l'ansia che succeda qualcosa di irreparabile 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, bocchiamolo 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 muovervi? 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, promotrici 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 angosciata dalla paura di finire sui giornali perché aveva lasciato incustodita una classe che aveva subito la violazione dei confini gruppali 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 devolva dei fondi per poterlo realizzare!

Dall'urgenza si esce con la trasgressione

Il non agire ha portato e porterà dunque a un intervenire 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 stallone 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 fissità, diventano azioni automatiche.

Dall'urgenza, che diventa noiosa ripetizione, 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 commiato.

La prospettiva del *tenere in ordine* implica un atto di superbia in cui predomina 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

- Anzieu D., *Il gruppo e l'inconscio*, Borla, Roma 1976.
 Pines M. (a cura di), *Bion e la psicoterapia di gruppo*, Borla, Roma 1988.
 Berto F., Scalari P., *Adesso basta. Ascoltami! 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 Tatto, la consulenza educativa, la meridiana*, Molfetta (Ba) 2008.
 Meltzer D., *Stati sessuali della mente*, Armando, Roma 1975.
 Neri C., *Gruppo*, Borla, Roma 1995.
 Petrilli M. E., Scavo M. C., *Lavorando con Meltzer*, Armando, Roma 1998.
 Rugi G., Gaburri E., *Il campo grupppale*, Borla, 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 rivitalizzare il tessuto educativo della comunità*, in Garletti 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., *Sviluppo affettivo e ambiente*, 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 riattraversare 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 Goattin è educatrice professionale. Lavora nel Servizio consulenza e sostegno infanzia e adolescenza del Comune di Venezia: raffaella.goattin@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 dei settori sanitario, sociale, educativo e scolastico: pscalar@tin.it
 Roberto Camarlinghi è redattore di Animazione Sociale: roberto.camarlinghi@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 sostenibilità 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». Al 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 Olivetti Manoukian, *Per non farsi travolgere dalle emergenze*, pubblicata nel numero di aprile della rivista e anch'essa esito di un confronto tra gli operatori e l'autrice nel laboratorio.