

IR 2019 – 2020
I luoghi dell'immaginare - Laboratorio metodologico

III modulo
Allestire organizzazioni capaci di generare inclusione sociale
29 gennaio 2020

Come garantire una coerenza interna alle organizzazioni ?

Traccia per la predisposizione delle testimonianze

Uno spunto iniziale

Se le nostre organizzazioni assumono come obiettivo del proprio lavoro l'inclusione; se è vero come ci ha detto Cristina Palmieri che l'inclusione non è solo un principio ma deve essere un'attività pratica che valorizzi le caratteristiche e le differenze di ciascuno, attraverso l'intervento sui contesti di vita, e meno sulle persone, allora ogni organizzazione ha la necessità di essere coerente con questa visione dell'inclusione e quindi l'organizzazione è chiamata a rivedere la sua missione e verificare se è coerente con questa visione di inclusione.

Aree di approfondimento - Roberto

Il contesto e la nostra realtà

In quale territorio operiamo, di quale organizzazione stiamo parlando.

La RSD "La Parolina" è situata a Cernusco s/N, cittadina di 35.000 abitanti nella zona nord-est di Milano. È una comunità che accoglie in modo residenziale 37 persone con disabilità grave e complessa. Al suo interno vi operano 3 medici, 5 infermieri, 5 educatori, 32 asa /oss, 3 fisioterapisti. È aperta dal giugno 1997.

La Missione

Per un'organizzazione coerente è indispensabile avere una missione? Cosa s'intende per missione?

La missione spinge l'organizzazione a rileggere e mettere a fuoco criticità e incongruenze: ne vale la pena? Come fare questo lavoro?

La Parolina cerca di rispondere ad una domanda: è possibile una vita dignitosa anche se una persona ha una grave compromissione globale nella coscienza, nei sensi, nelle relazioni, nel movimento, nella socializzazione, nelle autonomie?

La vita dignitosa è il nostro obiettivo.

Ma in generale, un'organizzazione può sopravvivere anche senza una missione. L'esecuzione delle attività assistenziali e mediche può garantire la sopravvivenza. E non va ad intaccare la coerenza interna, cioè la corretta applicazione delle tecniche medico / infermieristiche / assistenziali che garantiscono il funzionamento di un servizio.

La missione consente di andare oltre la meccanica esecuzione della cura per dire che la vita dignitosa è *possibilità di instaurare spazi vitali al di là dell'organizzazione di cura* (sia dal punto di vista strutturale che di relazione)

Per realizzare questo compito è necessaria una riflessione intorno alla dimensione etica dell'agire, che dovrebbe tutelare dalle naturali tendenze all'incongruenza e alla criticità nel comportamento di chi opera. Lo strumento del codice etico, del codice comportamentale, delle policy organizzative, spesso sono considerati elementi formalmente decisivi e immancabili.

Ma non sono di fatto lo strumento di lavoro. E spesso, l'agire dell'organizzazione non è in linea con quanto scritto.

L'esperienza di lavoro maturata in questi anni mi sta facendo aumentare la consapevolezza che invece è nell'agire etico e nella radicalità del rispetto degli obiettivi che noi possiamo davvero fare del bene alle persone che abbiamo in cura. La complessità del lavoro che ruota attorno ad una struttura residenziale, facilmente assorbe tutte le energie ed è facile che si finisce ad occuparsi della sopravvivenza dell'organizzazione, senza riuscire a mantenere uno sguardo critico su cosa succede dentro l'organizzazione.

Come fare questo lavoro? Credo sia utile riservarsi degli spazi di pensiero personali e continuamente stimolare il proprio gruppo di lavoro ad avere questa domanda: *come stiamo facendo il nostro lavoro?*

La tensione progettuale

Tensione progettuale significa rimettersi in discussione e rimettere in discussione le nostre attività anche le più consolidate? Ne vale la pena? Un'organizzazione coerente con l'obiettivo dell'inclusione sociale può sviluppare molte e diverse progettualità; ma così facendo non si rischia la frammentazione la disgregazione?

La dimensione etica presuppone lo sguardo continuo sul proprio agire, per evitare il rischio dell'autoreferenzialità e della lode autocelebrativa. E' evidente che è necessaria una continuità nel lavoro, perché le persone con grave disabilità fanno fatica ad adattarsi ai cambiamenti. L'utenza del servizio ne determina anche il grado di flessibilità e la sostenibilità delle varie attività che vengono proposte. Credo che un supporto può essere individuato nella conoscenza di diverse esperienze, di conoscere altri contesti di lavoro. Cioè confrontare il proprio lavoro con quello degli altri.

Diverso è il discorso della frammentazione /disgregazione dal punto di vista dell'operatore. Credo sia necessaria una serena riflessione sullo stato di salute degli operatori, sulla reale volontà di adesione alle mission, alla capacità di cura dei processi sociali. Ma anche una riflessione sulla condizione in cui gli operatori stanno operando oggi.

Se vogliamo che ci sia futuro per i progetti di inclusione sociale, dobbiamo maggiormente curare questo aspetto. Non è più scontato che l'operatore abbia in mente che è necessario uscire dal servizio, che è necessario fare fatica per costruire delle relazioni. Probabilmente, non è che facendo formazione d'aula riusciamo a attivare dei cambiamenti, forse dobbiamo ripensare a come fare maturare nuove motivazioni.

Omogeneità /differenziazione

È possibile, sentirsi parte della stessa organizzazione facendo cose diverse su aspetti diversi?

Come si gestiscono le differenze interne?

Persona/ruolo:

Progettualità, differenziazione, portano le professionalità ad integrarsi. Cosa vuole dire integrazione tra i ruoli? Quando c'è integrazione? E' possibile accompagnare le persone ad una visione diversa della propria professionalità del proprio ruolo? Perché un intervento professionale non è scontato che conduca all'inclusione? Come affrontare il cambiamento senza sminuire il ruolo professionale, anzi valorizzandolo? Come faccio a conservare il rispetto della persona e il cambiamento di ruolo?

In merito a questo aspetto penso a due sollecitazioni.

La prima. Un modo per gestire le differenze interne è dato dalla possibilità di riconoscere il reciproco valore e contributo. Solo se conosco e apprezzo la professionalità degli altri e il loro lavoro, allora posso convivere. Altrimenti sarà sempre una recriminazione e una battaglia continua. Spesso c'è un conflitto tra l'area sanitaria – assistenziale – educativa. Ognuno cerca di far valere il proprio punto di vista

La seconda. Si parla tanto di lavoro di equipe, cioè di mettersi d'accordo su cosa fare e utilizzare le diverse competenze per raggiungere l'obiettivo comune. Eppure questa è la cosa su cui si fa molta fatica, credo perché spesso manca il metodo con cui realizzare questo.

In contesti come quelli della Parolina, cioè con una notevole presenza di diverse professionalità, è necessario fare un investimento su come facciamo le cose e assumere come elemento discriminante che *le decisioni si prendono insieme*. Per iniziare a fare questo, in Parolina ci abbiamo messo 20 anni

Responsabilità:

Lavorare per l'inclusione significa uscire dalle attività in cui la responsabilità del singolo e collettiva è definita e il rischio calcolato.

Questa uscita chiede un'assunzione di responsabilità in cui quella individuale è sostenuta e promossa da una responsabilità collettiva e organizzata. Responsabilità che deve essere condivisa con familiari, volontari, associazioni e territorio.

Come coltivare questa responsabilità? Quali condizioni la rendono possibile? Come l'organizzazione deve cambiare? Cosa deve cambiare nell'organizzazione? E' compatibile una gestione da capo/gerarchica con lo sviluppo di una progettualità inclusiva?

I progetti si sviluppano meglio se sono costruiti insieme ai diversi soggetti. Chi non è della struttura deve avere la possibilità di pensare, progettare e realizzare ad esempio una attività in cui ognuno mette una parte di sé. Sembra una cosa scontata, ma di fatto poi nella vita delle comunità questo non avviene. Il retropensiero è quello che in fin dei conti, nel momento in cui una persona entra in comunità, il titolare della conoscenza diventa l'operatore e la struttura. Viene spesso offuscato il passato perché è più facile fare da soli e impostare (per un senso di frustrante potere) in autonomia le regole del gioco.

C'è sempre la tentazione, in sottofondo, di tutelare l'idea che i più bravi siamo noi e che i nostri progetti sono adeguati.

L'alternativa, più faticosa ma più fruttuosa, è che si riesca grazie al percorso progettuale prima descritto, ad evitare che qualcuno resti con “il cerino in mano” e che ricadano solo su di lui le responsabilità.

Purtroppo, la questione legale sta complicando terribilmente le cose. Accanto alla necessaria tutela e appropriatezza nelle attività, si affianca la paura per i possibili inconvenienti e quindi è facile che la gestione capo/gerarchica prenda il sopravvento. Su questo ritorna molto utile la progettazione condivisa, perché aumenta gli sguardi sul progetto.

Personalmente, per i progetti che abbiamo sviluppato o che vorremmo sviluppare, non ho visto molta volontà da parte di altri soggetti di condividere le responsabilità. Anzi, a volte è più una rincorsa alla parternship e alla rassicurazione che ai problemi più grossi ci pensiamo noi.

Però, la costanza e un po' di coraggio poi vengono premiati e qualche progetto è partito e prosegue negli anni.