

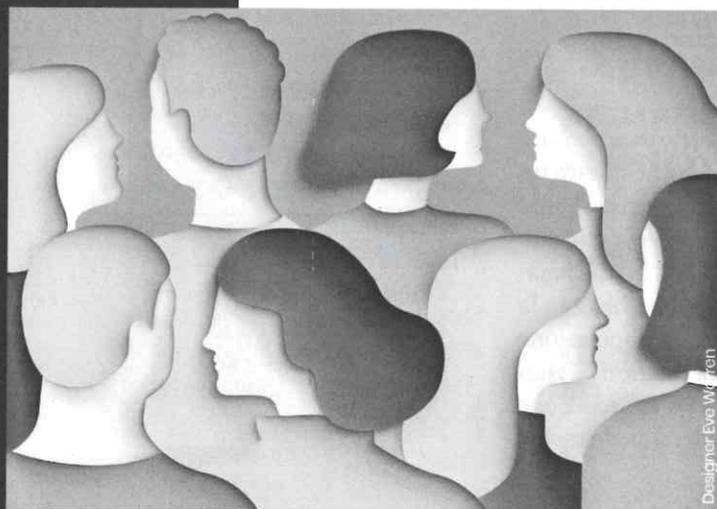
**sedimentare la vitalità**

# **Per i Servizi è tempo di allargare lo sguardo**

**Elaborare insieme  
verso dove andare**

Testo di

**Maria Augusta Nicoli, Vincenza Pellegrino,  
Giulia Rodeschini, Vanessa Vivoli**



L'emergenza di questi mesi ha evidenziato l'intraprendenza di molti territori. Ora è tempo di comprendere cosa la crisi ha messo in discussione e cosa di generativo ha lasciato. Si tratta di aprirsi a un lucido meta-apprendimento tra sociale, sanitario ed educativo e a un nuovo dialogo tra attori.

## La complessità delle questioni

Rivolgere lo sguardo a ciò che appare messo nelle zone d'ombra dalla sanitarizzazione di una questione complessa è necessario per capire *cosa permette la tenuta di un sistema dentro la crisi*. Se non visto, tutto quanto attiene a dimensioni relazionali e sociali della risposta alla crisi epidemica potrebbe tra l'altro determinare nuove emergenze nell'emergenza, perché non si indagano fattori importanti, ci si dimentica il linguaggio e il pensiero che attiene all'analisi delle disegualianze, alla diversa condizione di individui e gruppi sociali davanti alla crisi.

A tratti rileviamo che, per avere gli ortaggi nei negozi, occorre qualcuno che li raccolga e ci domandiamo in che condizioni siano quelli che li raccolgono. E così l'elenco si allunga: le persone disabili costrette a casa, le residenze per anziani, i rifugi per senza fissa dimora e per migranti diniegati e altre situazioni che mettono in luce come guardare solo alla «trincea» non solo non è equo, ma nemmeno è risolutivo, dato che queste persone non possono rispondere alle indicazioni nello stesso modo delle altre.

**V**ivere un'esperienza traumatica come l'emergenza Covid-19 comporta un insieme complesso di emozioni e di vissuti.

Da un lato, guardandoci intorno vediamo persone che hanno interiorizzato la sensazione di «essere congelate»: non solo un blocco fisico, ma una situazione che mina lentamente la capacità di pensare e agire. Il pressante invito a «stare a casa» diventa «non ti muovere» per lasciar fare a chi sta «in trincea», a chi è sotto «fuoco nemico» (il virus) e sta operando anche per te.

Dall'altro lato, sentiamo che non siamo spettatori: mentre dobbiamo decidere come gestire tempi, spazi e relazioni familiari in modo diverso, innoviamo noi stessi, nei fatti, in casa e al lavoro.

Tutti siamo coinvolti in modo complesso dal cambiamento. *Non possiamo delegare a pochi la ricerca di risposte riorganizzative*. Tocca mettersi in gioco per individuarle. E in particolare questo vale per chi sta mantenendo vive le proprie responsabilità in ambito educativo, sociale, di cura, per capire meglio cosa stiamo facendo, cosa stiamo capendo e dove vogliamo andare, intanto e dopo.

In tal senso offriamo alcuni spunti per creare contesti di «conversazione» che mettano in moto l'intelligenza diffusa dentro la crisi, con particolare attenzione alle *forme di resistenza che stanno emergendo negli intrecci* tra sanitario, sociale ed educativo, come tra servizi formali e reti informali dentro i territori.

## II

\* Le considerazioni e gli orientamenti che presentiamo si rivolgono alle organizzazioni sociali e sanitarie nei diversi territori e, più da vicino, ai loro operatori. Sono nate da un lavoro riflessivo e prospettico nelle ultime settimane all'interno dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/>

## Lo sguardo tende ad allargarsi

Finalmente, non senza fatica, in questi giorni *lo sguardo tende ad allargarsi* perché alcuni cambiamenti durissimi si producono,

portando il nostro sguardo *oltre le sole terapie intensive*. Ma farlo poco, solo ora, farlo dopo (come «fase due», per riprendere il linguaggio istituzionale), allargare cioè troppo lentamente lo sguardo, non lascia intravedere la complessità delle sfide. Ancora una volta, si rischia di immaginare una popolazione astratta data dalla sommatoria dei singoli (che poi assomigliano sempre a un certo «singolo», dotato di una casa di proprietà, di spazi adeguati, di computer e televisioni, e così via), mettendo in fila poi le ulteriori declinazioni (il sanitario prima, il problema sociale poi, i casi particolari dopo...).

Una logica che ereditiamo dal passato, certo, ma che ora suona davvero strana, perché l'epidemia è per definizione una *malattia collettiva*: non dovrebbe essere pensata solo come questione di riduzione dei singoli contagi ma come *risposta collettiva*. L'epidemia è la materializzazione dell'*interdipendenza*, anche se al negativo.

### Una prospettiva di salute collettiva

In definitiva, tutto il sistema del welfare – sociale e sanitario, pubblico e privato, cooperativo e associativo – è chiamato in causa. Non è solo l'ospedale a essere messo in gioco, ma tutto il sistema di tutela sociale dei cittadini che costituisce la trama di servizi materiali e immateriali oggi importanti più che mai. *Le diseguaglianze pesano* perché, anche se il virus colpisce le singole persone, il contagio è un fatto sociale davanti al quale i vari gruppi non reagiscono nello stesso modo.

Un'epidemia, quindi, è sempre *una questione di salute collettiva* e come tale va assunta: non possiamo pensare a questi fenomeni allargando piano piano il nostro fuoco di attenzione. Piuttosto allarghiamo subito e poi chiediamoci cosa siamo in grado di

fare operativamente sapendo che *tutto non si può*. Ma è diverso concepire il tutto e scegliere l'azione su cui concentrarsi, piuttosto che dare per scontata una certa azione semplificando il tutto.

### Un trauma che sfida ad aprire possibilità

Questa consapevolezza porta, da un lato, a prendere in considerazione in modo più vasto l'ambivalenza del trauma (*cosa si chiude*, certo, *ma anche cosa si apre come possibilità*, cosa si scopre nel bene e nel male insomma, socialmente parlando), dall'altro lato, più specificamente a partire dai nostri mestieri professionali, a *pensare la riconfigurazione del sistema dei servizi*, il funzionamento del welfare nel suo complesso, il modo in cui riesce a stare dentro l'esperienza di tutti in questo momento, a partire da coloro per cui «stare a casa» non è possibile.

Come dicevamo, non possiamo

L'epidemia è per definizione una *malattia collettiva*: non dovrebbe essere pensata solo come questione di riduzione dei singoli contagi, ma come *risposta collettiva*. L'epidemia è la materializzazione dell'*interdipendenza*, anche se al negativo.

permetterci di non vedere che dilagano le ansie degli anziani soli a casa o nelle RSA, le violenze (sempre più) sommerse, la miseria dei senza domicilio, mentre i servizi sociali fanno quel che possono ma vivono sospesi, come in attesa che «al fronte» si vinca, appunto, congelati più che coinvolti nel riprogettare, nel contribuire a reinventare forme diverse di assistenza domiciliare e così via.

Le «Case della salute», ad esempio, dove ci sono, non potrebbero esercitare di più e diversamente quel ruolo di prossimità per cui sono state pensate adottando forme inedite di cura e assistenza? E le esperienze di welfare di tipo comunitario e partecipativo non potrebbero mappare e concettualizzare le disuguaglianze riprodotte dall'emergenza? Le reti digitali non potrebbero, a loro volta, innovare le modalità di ascolto dei vissuti dei cittadini?

## Geniali solo nell'emergenza?

In un commento letto su Facebook (ogni tanto ne vale la pena) qualcuno ha scritto: *«Possibile che noi italiani siamo dei geni solo nell'emergenza ma non più in condizioni di normalità?»*.

È facile constatare che l'attivazione, la ricerca di soluzioni, l'abbondanza di invenzioni, la vitalità e persino la genialità espressa in

questo periodo è rilevante. Così come lo è stata in altre occasioni di «catastrofe» collettiva del nostro Paese. Eventi quali terremoti e altri disastri naturali mettono sottosopra la quotidianità e sono formidabili inneschi di azioni «straordinarie» da molti punti di vista.

Chi le vive, pur toccando con mano la sofferenza e il dolore, si sente disposto a dare molto di sé stesso attraverso l'attivazione diretta, contribuendo a identificare soluzioni utili, oltre che a fare ciò di cui c'è bisogno. Si vive in un tempo sospeso, dove i confini che prima erano solchi e tracciavano divisioni insuperabili, ora svaniscono. Le narrazioni si soffermano sul senso di vicinanza e solidarietà, come anche sul riconoscimento sociale di competenze professionali prima sconosciute.

Si è costretti ad attribuire senso ai vissuti che hanno perso la loro implicita sensatezza o inevitabilità. Nei diversi terremoti, ad esempio, il lavorare senza «muri» negli spazi creati per l'occasione (tende, container) favoriva il lavoro di équipe e l'integrazione era facile.

Anche in questi mesi si vivono condizioni speciali che portano a sentirsi più disponibili: non è un caso che siano arrivate agli Enti richieste da parte di molti cittadini desiderosi di fare i volontari, o donazioni e così via. Rispetto ai servizi, l'intensità della condivisione di un «attimo eroico» allenta i freni e il riserbo. Non appare strano che chi lavora «in trincea» affidi a un video i propri sentimenti e l'orgoglio di appartenenza, l'essere parte di un gruppo, li testimoni con una dichiarazione o creando una performance musicale. Ogni catastrofe insomma ha i suoi eroi, i suoi atti eroici e i suoi narratori di eroicità.

Ma, tornando alla domanda catturata da Facebook, si corre il rischio, da un lato, che gli attori e i cantori della eroicità restino chiusi dentro le categorie ristrette, espressioni di quello sguardo miope di cui abbiamo parlato, e poi, dall'altro lato, il rischio è che dopo l'emergenza non rimanga molto di questa sensibilità sociale e collettiva, non si riesca a *sedimentare*

**C'è il rischio che dopo l'emergenza non rimanga molto di questa sensibilità sociale e collettiva, se non si riuscirà a depositare l'accaduto in quel «sedimento prezioso» che è il sapere di una collettività.**

quella vitalità, perché non si riesce a fare apprendimento su ciò che guidava le scelte, a depositare l'accaduto in quel «sedimento prezioso» che è il sapere di una collettività.

In tal modo, il rischio è che alcune *idee innovative sull'organizzazione dei servizi* (ma anche sulla nostra vita quotidiana, le nostre relazioni, i nostri ritmi), se non aprono a una narrazione diversa e corale dell'epidemia, saranno poi *piegate dentro logiche di ottimizzazione o risparmio o accelerazione* che precedevano la crisi, perdendo così un'occasione per ripensare il «prenderci cura» e restaurando velocemente le culture egemoniche preesistenti che non assomigliano affatto alle culture messe in azione dentro la catastrofe.

### **Aprire un confronto sul lavoro da fare**

A partire da queste considerazioni, condivise all'interno di gruppi che si occupano specificamente di politiche pubbliche e di innovazioni sociali in relazione ai cambiamenti che impattano sul sistema dei servizi e sulle comunità di riferimento, ci permettiamo di ipotizzare alcune «piste di lavoro»<sup>(1)</sup>.

Data l'ipotesi che *ogni componente del sistema dei*

*servizi è chiamato a una riconversione del proprio ruolo*, abbiamo pensato di costituire una *piattaforma di confronto* con operatori/operatrici proponendo alcune *piste di riflessione collettiva* che possono essere così enunciate:

- come ripensare le proprie azioni progettuali alla luce di quel che sta accadendo?
- quale può essere il ruolo di operatori/trici in quest'emergenza?
- come mettere le competenze che si stanno palesando in ciascun gruppo di lavoro al servizio del sistema?

In particolare, questo pensiero sulla riconversione è atteso da parte di quei professionisti/e che si dedicano all'attivazione e al sostegno di *reti sociali territoriali* con la richiesta di metterle al lavoro nell'urgente processo e di ritessitura, più da vicino, per segnalare situazioni drammatiche spesso oscurate dalle notizie sui contagi,

### **II**

1/ Le piste hanno trovato una formulazione nel documento dell'Agenzia sociale e sanitaria - Community Lab *Proposta per strategie integrate ad affrontare l'emergenza Covid-19*, terminato il 24 marzo scorso, a cura di Maria Augusta Nicoli (coordinamento dell'area Innovazione sociale), Elena Gamberini, Carla Golfieri, Luigi Palestini, Silvia Podetti, Giovanni Ragazzi, Giulia Rodeschini, Vanessa Vivoli, Mariateresa Tassinari, Silvia Zoli. Il documento lo si trova nel sito: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita/innovazione-sociale/ci>

come gli episodi di violenza che non trovano ascolto.

In tal senso c'è molto da ragionare insieme e ci sono diversi livelli della «questione» a cui rispondere.

- In primo luogo, *quali sono i gruppi sociali e le situazioni* rispetto alle quali l'epidemia può creare specifiche forme di contagio e di nuovo disagio? Come aiutare il sistema a intendere in maniera più complessa le determinanti sociali e culturali di queste ricadute, ascoltando gli operatori e i volontari nell'intento di prevenire i possibili problemi (es. rispetto a minori seguiti/e dai servizi per maltrattamenti, alla popolazione migrante che non ha potuto completare l'iter per l'accoglienza e quindi è senza supporto, alle famiglie con persone che manifestano disagi psichici...)?
- In secondo luogo, *come mappare le pratiche e le soluzioni* che vengono agite nei diversi luoghi, non poche volte in assenza degli stessi servizi, in modo da aiutare altri territori a gestire la situazione esplorando insieme le ipotesi alla base di pratiche credibili e intelligenti per la riconversione dei servizi formali e informali?
- Infine, *come sostenere la riconversione di parti dei servizi* che operano insieme ai variegati gruppi sociali nel misurarsi con bisogni di assistenza che non possono essere congelati, con il rischio di incrementi e aggravamenti in termini di salute e impoverimento?

Proprio perché la casistica è ampia, diventa importante che i servizi interagiscano con le auto-produzioni organizzative per immaginare insieme evoluzioni significative e feconde.

## La cura dei mondi vulnerabili

Da parte nostra, fin dalle prime fasi di confronto con operatrici e operatori, abbiamo iniziato a mettere a fuoco cosa significhi «prendersi cura» nella situazione creata dal diffondersi del virus.

Come dicevamo, l'emergenza dei casi acuti non

congela l'esistenza di condizioni diseguali rispetto a tante dimensioni che vengono ad acuirsi. È importante *tenere al centro dello sguardo la drammatica presenza di diseguaglianze*, perché neanche davanti a un virus siamo tutti uguali. Non possiamo congelare la responsabilità politica rispetto a situazioni di fragilità, abuso, violenza che le persone vivono. I/le minori abusati/e o le famiglie in difficoltà non sono spariti, le persone senza fissa dimora non sono sparite. Anzi, sono esposte a un isolamento radicale che peggiora le condizioni di vita.

Questo non può essere sottovalutato anche in un periodo di emergenza sanitaria. *Le fragilità sociali vanno rese ancora più visibili* rispetto a quanto il quadro sociale e politico provoca: le ordinanze e i decreti emanati in risposta all'emergenza aumentano la differenza tra chi ha una casa con giardino e chi vive in pochi metri quadri, chi ha risorse e competenze per una didattica digitale e chi non le ha, chi ha una rete sociale e familiare e chi invece è solo, chi può permettersi un servizio di cura per i figli, i genitori anziani o i familiari disabili e chi non può, chi ha uno stipendio sicuro e chi non ce l'ha.

Emblematica è la situazione di quanti sono in attesa di vedersi riconosciuta la richiesta di asilo, spesso senza alcun servizio di accompagnamento territoriale; o

di quanti convivono con una persona disabile con disturbi che causano interazioni violente.

Portare al centro del discorso sociale e politico questi gruppi e problemi, trovare alternative specifiche e costruire reti di supporto, è una prioritaria pista di lavoro da aprire in ciascun contesto.

## Il sostegno alle organizzazioni effimere

Allargare lo sguardo in questi mesi implica poi *prendere atto delle energie* che cittadini e organizzazioni stanno attivando per stare in prossimità della sofferenza crescente e per essere di aiuto volontario e professionale alle diverse solitudini, agli effetti della chiusura di bambini e ragazzi tra le mura domestiche ad esempio, ma non solo. Insomma, sarebbe grave non *posare lo sguardo sulle reti sociali solidali* che con intelligenza e passione stanno lavorando dentro le diverse fatiche di questi tempi.

### Le risorse dell'informale

Per comprendere e pensare al domani può essere forse utile il concetto di «organizzazione effimera», proposto da un'analisi di Francesco Lanzara<sup>2)</sup> svolta osservando la gestione della crisi seguita al violento terremoto del 1980 in sud Italia.

Lanzara aveva riscontrato come, a fronte della scarsa efficacia delle procedure preesistenti della burocrazia governativa e di altre organizzazioni formali, individui e gruppi di volontari accorsi sulla scena del disastro cominciarono a sviluppare forme elementari di intervento e organizzazioni che, «benché informali, effimere, fatte di espedienti, sembravano

Allargare lo sguardo in questi mesi implica posare lo sguardo sulle reti sociali solidali che con intelligenza e passione stanno lavorando dentro le diverse fatiche di questi tempi.

comunque funzionare in modo efficace» (Lanzara, 1993, p. 9). Come dicevamo, il terremoto diventa così «un esperimento sociale non pianificato, che offre opportunità di apprendimento e la possibilità di mettere alla prova non solo la capacità di resistenza umana, la prestazione delle organizzazioni e i modelli di comportamento sociale, ma anche idee sulle organizzazioni» (Ivi, p. 144).

È sotto gli occhi di tutti che anche oggi l'emergenza rappresenta, in modo non diverso, un'opportunità di variegata intraprendenza dal basso. È quindi importante che nei territori ci si fermi per apprendere il *verso dove* andare e per valorizzare ancora una volta il sapere pluriforme delle organizzazioni effimere.

### La capitalizzazione del «meta apprendimento»

A livello dei servizi, come a livello sociale, stanno emergendo numerose pratiche organizzative

2/ Lanzara G. F., *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna 1993.

e relazionali che fino a poche settimane fa non esistevano o avevano un ruolo marginale, mentre ora si stanno mettendo in campo idee e azioni volte ad affrontare il momento emergenziale. Tutto ciò non deve essere lasciato solo alla spontaneità di singole persone o di singoli nodi organizzativi. Al contrario, è importante trovare il modo di capitalizzare il «meta apprendimento», ovvero quello che di queste forme organizzative dovrebbe rimanere, sedimentarsi, non essere (solo) effimero e temporaneo, affinché si possano consolidare delle nuove pratiche nel sistema.

Le organizzazioni effimere sono destinate in parte a scomparire, ma su un altro livello devono restare, farsi sistema. Se non si riesce a realizzare questo, si rischia di cadere in un circolo vizioso in cui l'apprendimento ricomincia sempre da capo. Capitalizzare, invece, implica che, finita la situazione emergenziale, idee e azioni possono trasformarsi in elementi di conoscenza e cambiamento dei meccanismi di funzionamento del nostro sistema di solidarietà.

L'emergenza mette quindi in evidenza meccanismi di funzionamento che devono essere appresi per fare in modo che diventino patrimonio a cui altri potranno accedere. Le organizzazioni effimere sono in fondo forme nuove di vita sociale che interrogano tutti gli attori sociali di un territorio, non solo le istituzioni, dando atto che ci possono essere modelli di pensiero e di azione sociale che meglio possono rispondere a sfide che velocemente si modificano.

Rispetto a tali organizzazioni effimere, quindi, è importante mappare, osservare, mettere in contatto, sostenere.

## Elaborare il trauma collettivo

Mentre parliamo di sguardo sulla disuguaglianza e di innovazione organizzativa necessaria per mantenerlo vigile in questo momento storico, non dobbiamo dimenticare che la condizione in cui vivono molti

cittadini e molti operatori sanitari, sociali ed educativi, ha ormai le caratteristiche di un vero e proprio «trauma collettivo»<sup>(3)</sup>.

La diffusione del virus si è tradotta in norme urgenti da rispettare che hanno sospeso le routine e travolto il quotidiano di milioni di persone. L'ordinario è cambiato ed è destinato a cambiare ancora.

### Un lavoro collettivo sulla possibilità

In tal senso, non pensiamo tanto alla presa in carico dei singoli traumi individuali, che pure ci sono, ma all'apertura di «spazi» entro cui poter leggere e interiorizzare il senso delle nostre azioni modificate, leggere in modo critico e generativo le implicazioni sociali e istituzionali di quanto sta cambiando, renderle evidenti, elaborarle collettivamente, in modo che la «difficoltà» sia analizzata anche nei termini di «possibilità».

Per andare oltre la narrazione asciutta, tecnica, bio-logica che è stata fornita nel pieno del contenimento dell'emergenza, le istituzioni devono fin da ora attrezzarsi per identificare «spazi sociali» entro cui sia possibile garantire un racconto della crisi, la sua elaborazione e l'emergere di nuovi pensieri e passioni in momenti di intreccio

### ||

3 / Benzo B., Maggi S., *Living in «survival mode»: Intergenerational transmission of trauma from the Holodomor genocide of 1932 and 1933 in Ukraine*, in «Social Science and Medicine», 134, 2015, pp. 86-94.

partecipato, di elaborazione collettiva sul futuro.

La crisi è sempre «ambivalente»: obbliga al cambiamento, imprime con dolore un'inevitabilità, ma mobilita anche il nostro potenziale reattivo, ci mostra che siamo capaci di sconfiggere l'inerzia, di governare la storia, allarga la consapevolezza che essa dipende da noi: sentiamo che qualcosa di nuovo si apre, e possiamo chiederci cosa non volevamo più del vecchio mondo.

L'importanza in queste situazioni è riuscire a capitalizzare quanto emerge in tempi utili, prima che si richiuda questo «desiderio di dare senso» al futuro, per riuscire a sistematizzarlo e a renderlo apprendimento collettivo, per arricchire il sapere organizzativo che si trova sfidato da un evento nuovo e inaspettato, ma anche per diffondere *riflessività politiche e competenze organizzative tra i cittadini*.

### Un lento ascolto culturale

Se questo lavoro non viene fatto, se non vengono esplicitati i cambiamenti in corso, le fatiche ma anche le aperture che essi portano, ciò che accade è che molte persone non riescono, da sole, a dare un nome a quanto vivono, a elaborarlo in positivo, a fare di questo passaggio storico una possibilità di miglioramento della vita a venire.

In particolare il virus mostra quanto il nostro sistema dei servizi sociali e sanitari si fonda(va) su un lavoro di rete ad alto contatto umano e ad alta velocità di scambi; è pur vero però che il virus sta obbligando noi tutti/e a rallentare, a non mettere la produttività al primo posto, ad ascoltare le proprie relazioni familiari e sociali, a riscoprire il proprio rapporto di gratitudine rispetto alle istituzioni che operano in prima linea e così via, a trovare infine un modo di gestire le proprie reti che sia meno accelerato.

La *tensione tra distopia e utopia*, tra dramma e possibilità, tra fatica e riuscita va tematizzata <sup>(4)</sup>, dentro i servizi e fuori, va narrata, riprodotta dentro le istituzioni, digerita tra colleghi e nel loro rapporto con le persone che le vivono. La formazione politica è un compito importantissimo in questi momenti di bivio della storia, e qualcuno lo deve assumere; l'autoformazione, il dibattito, il monitoraggio e la mappatura sono un compito essenziale per l'elaborazione del trauma come obbligo al cambiamento: un conto è affrontare un bivio alla cieca, un conto è (un po' più) consapevolmente.

### Ripartenza per andare dove?

Più in generale, la proposta è capire come trasformare le costrizioni, i comportamenti che abbiamo agito, le scelte compiute, in una riflessione che ci porti a organizzare *un pensiero che ri-orienti* complessivamente ciò che abbiamo vissuto, seguendo dei *criteri di priorità sul futuro* anziché farne dei punti elenco. La tentazione di colmare lo smarrimento, il vuoto, l'incertezza con scelte di ripartenza che «non hanno discorso», cioè danno per scontato il recupero del prima o una certa direzione di veloce riempimento, non ci aiuta.

#### II

4/ Sul complesso nesso tra «catastrofe» e «possibilità», rimandiamo a Vincenza Pellegrino, *Futuri possibili. Il domani per le scienze sociali di oggi*, ombre corte, Verona 2019.

**La tentazione di colmare lo smarrimento, il vuoto, l'incertezza con scelte di ripartenza che «non hanno discorso», cioè danno per scontato il recupero del prima o una certa direzione di veloce riempimento, non ci aiuta.**

### **La sensibilità per le zone d'ombra**

Il rischio è di ritornare alla normalità senza aver sfiorato e tenuto in considerazione le ferite e le resistenze di un corpo collettivo che si rendono visibili solo se la lettura di ciò che sta succedendo viene guidata da ciò che emerge nelle zone in ombra.

Lo *smart working*, per fare un esempio, che pure regala libertà di organizzazione ad alcuni di noi, forse non è così smart per chi da precario ha poco spazio o soffre di lavoro permanente; forse allora sarebbe meglio se il «telelavoro» fosse collocato in luoghi collettivi, condivisi, di quartiere o nei condomini, che aiutano a respirare insieme e a scambiarsi cose, piuttosto che divenire un «telecasalavoro» tirannico. Ma questo è solo un esempio per dire come *la direzione del cambiamento* non deve essere affatto «ovvia», *deve essere un nostro compito*.

### **Un pensiero complesso sulla cura oggi**

Prima del Covid-19 ci dicevamo che la scelta complessiva per i servizi poteva essere quella di perseguire «politiche di prossimità», in quanto era assodato che la salute e il benessere sociale dovevano trovare

una collocazione nella prospettiva di accompagnamento e non solo di guarigione, di «cura» appunto.

«Integrazione», «territorializzazione», «prossimità», «domiciliarità» erano diventate parole chiave. Ora, in poco tempo, tutto ciò è come scomparso dall'orizzonte, non solo perché forse questi concetti, che si pensavano già consolidati, non lo erano, ma anche perché da subito la strategia contro la pandemia si è fondata sull'idea di «guarigione», e quindi soprattutto o soltanto su azioni sanitarie che hanno rimesso in primo piano l'ospedale, i tecnici, gli scienziati.

Vorremmo ora tornare a parlare di *cura* in quel modo complesso che avevamo impostato, che certo tiene dentro la guarigione, ma anche i desideri di accompagnamento, socializzazione del disagio, cura collettiva delle vulnerabilità che vogliamo tenere vivi nella storia dei nostri servizi.

Ad esempio, l'uso della musica nei reparti di rianimazione al Policlinico Sant'Orsola-Malpighi di Bologna<sup>(5)</sup> è da questo punto di vista interessante: la dottoressa che ha adottato questa soluzione per migliorare le condizioni dei pazienti in fase di passaggio dalla ventilazione assistita a quella fisiologica, lo ha fatto perché ha ascoltato una sua paziente di circa 70 anni. Questa paziente le

||

5 / <https://www.ilrestodelcarlino.it/bologna/cronaca/coronavirus-musica-sant-orsola-1.5112447>

ha chiesto di cantare una canzone natalizia perché si sentiva rassicurata e nello stesso tempo la tranquillizzava. Dopo l'esito positivo, si è trovata nel reparto una modalità che potesse essere adattata anche agli altri pazienti, personalizzando le composizioni musicali in relazione all'età, ai gusti. Così, gli stessi operatori/trici si sono trasformati in esperti di *compilation*, spesso procurando con proprie risorse i mezzi necessari.

O ancora, pensiamo all'insegnante di scuola primaria che insieme al gruppo di volontari «Lo Sgarrupato» porta nei vicoli di Napoli la scuola a domicilio per bimbi e bimbe senza connessione. Insieme a libri, pennarelli e quaderni la maestra e i volontari raccolgono, smistano e consegnano la spesa, e così via.

### La spinta della consapevolezza sociale

L'elenco di esperienze che i territori stanno mettendo in campo sono tante e significative. Queste cose non sono nuove, discendono da una *tensione a rendere collettivi i processi di welfare* che avevamo avviato e che vogliamo rimanga viva, la cui forza può essere rintracciata anche ora per essere poi messa a sistema.

In un recente articolo pubblicato sul quotidiano «La Repubblica»<sup>(6)</sup>, Muhammed Yunus invita a non tornare al mondo di prima:

«In questo momento tutto il mondo deve trovare una risposta a un grande interrogativo. Non si tratta di come far ripartire l'economia perché, per fortuna, sappiamo già farlo. [...] No, il grande interrogativo a cui dobbiamo dare risposta è un altro: riportiamo il mondo nella situazione nella quale si trovava prima del coronavirus o lo ridisegniamo daccapo? La decisione spetta soltanto a noi.

La ripresa post-coronavirus deve essere una ripresa trainata da una consapevolezza sociale. Ad aiutarci in modo sostanziale è una singola decisione globale unanime: sia chiaro, non vogliamo assolutamente tornare al mondo di prima. Nel nome della ripresa, non vogliamo saltare nella stessa padella rovente di prima.»

Anche nell'ambito dei servizi è opportuno agire per una ripresa che non sia restaurazione più radicale di quanto non volevamo: un investimento univoco nella tecnologia più che nelle competenze lievi del tessere rete e mutuo aiuto; un investimento univoco sull'acuzie senza pensare ai determinanti sociali del dolore diseguale che riguarda anche la malattia, e così via.

### L'urgenza di nuove cabine di regia

Infine, i territori che stiamo interrogando, soprattutto nei luoghi della prossimità, si muovono, trovano soluzioni, inventano percorsi, costruiscono alleanze inedite, ma faticano a far diventare tutto ciò «consapevolezza sociale», a sostenere protagonismi diffusi rispetto alle direttrici da intraprendere. Questo è il compito che vorremmo darci e che identifichiamo come inevitabile nelle cabine di regia delle politiche sociali e sanitarie in questo momento.

Non possiamo permetterci che, ritornati «alla normalità», non si riesca a depositare nulla che possa aiutare a dare forza e impulso a quelle visioni del mondo verso cui aspiravamo andare.

||

6 / [https://www.repubblica.it/economia/2020/04/18/news/coronavirus\\_yunus\\_non\\_torniamo\\_al\\_mondo\\_di\\_prima\\_-25431901/](https://www.repubblica.it/economia/2020/04/18/news/coronavirus_yunus_non_torniamo_al_mondo_di_prima_-25431901/)

Non perdiamo tempo, costruiamo fin da ora «piazze» e contesti di confronto come *centri organizzatori di reti vive*, di forme fluttuanti in cui si crea quella massa critica che si fa pensiero collettivo, che porta in evidenza ciò per cui abbiamo speso energie, per superare confini, per dare voce e riconoscere saperi esperienziali, per dare loro impulso rinnovato.

Lasciamoci guidare dal «campo» in cui nascono i «guizzi» creativi, altrimenti non scopriremo «organizzazioni effimere», ma soltanto soluzioni che velocemente rubricheremo dentro alle formule pubblico e privato.

La *bibliotecaria* che si ripensa nel suo ruolo per distribuire non più libri ma fotocopie a chi non può accedere alla lettura, ad esempio, nel suo piccolo rappresenta un'organizzazione effimera, ovvero una risposta temporanea che nasce dall'emergenza ma che fa leva tanto su una competenza quanto sul desiderio di allargare la rete dei «raggiunti». Per fare ciò serve avere la consapevolezza di essere potenzialmente una risorsa che pensa e agisce in modo proattivo.

Oppure la *maestra* tra i vicoli di Napoli con i volontari, espressione di un'alleanza che pone le basi per quella domiciliarità tanto invocata, deve farsi forza del fatto di essere riconosciuta come importante, come esempio di transizionalità o di risolutività contestuale, ad esempio.

Concretamente proponiamo

agli operatori\trici e ai cittadini\le di confluire in «osservatori qualitativi» condivisi delle innumerevoli sperimentazioni:

- *creare mappe* che ci indichino i nuovi percorsi che si sono interrotti ma che abbiamo avuto la possibilità di testare in condizioni estreme;
- *esplorare i contesti isolati*, rimettendo in moto una moltitudine di esploratori sul campo che facciano rete viva di saperi digeriti attraverso il confronto in gruppi, in spazi allestiti per prendere voce;
- *visualizzare le pratiche attivate nei territori* per farle diventare discorso politico sui bivi possibili che si aprono davanti ai nostri piedi, per fare cultura dentro i servizi, per scambiarsi i dati, per assumere la consapevolezza di essere in ogni caso *costruttori delle future politiche pubbliche* che saranno del mondo a venire dopo il virus.

In fondo questo contributo vuole essere un richiamo a quanti, e sono molti, stanno creando reti e risposte creative alla crisi, per dar voce alle diverse esperienze, valorizzare i saperi diffusi che si stanno elaborando, ma ancora non trovano spazio di confronto e interlocuzioni adeguate.

i)

**Maria Augusta Nicoli**, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: mariaaugusta.nicoli@regione.emilia-romagna.it

**Vincenza Pellegrino**, docente di sociologia, Università di Parma: vincenza.pellegrino@unipr.it

**Giulia Rodeschini**, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna e Università di Parma: giulia.rodeschini@regione.emilia-romagna.it

**Vanessa Vivoli**, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: vanessa.vivoli@regione.emilia-romagna.it