



# Dialogical-work: il nostro viaggio nell'approccio dialogico





### Dialogical-work

Dialogic approach to integrate multi-professional work in educational, health and social sectors. Training of governance groups and tutors.

Erasmus + KA220-VET – Cooperation partnerships in vocational education and training.

**Project Result 5 - Organizzazione responsabile:** Provincia Autonoma di Trento.

**Autori:** Federica Rottaris e Riccardo Farina, Provincia Autonoma di Trento.

**Con il contributo di:** Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, Regione Emilia-Romagna - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl della Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx and Mirjam Koning, Rotterdam University of Applied Sciences - Lorenzo Mercurio, Università degli Studi di Napoli Federico II.

**Capofila di progetto:** Regione Emilia-Romagna - Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali, Direzione Generale cura della persona, salute e welfare.

**Partner di progetto:** Oy Dialogues & Design Ltd, Universitatea de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, Università degli Studi di Napoli Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet ASBL, Rotterdam University of Applied Sciences.

### Concept, impaginazione e illustrazioni:

Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo | [www.casadelcuculo.org](http://www.casadelcuculo.org)



Cofinanziato  
dall'Unione europea

*Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.*



Questo lavoro © 2024 è distribuito con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale. Per vedere una copia di questa licenza visita [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Stampa Centro Stampa Regione Emilia-Romagna - maggio 2024.



# SOMMARIO

## INTRODUZIONE 5

- Un percorso nell'approccio dialogico 7
- Rendere i dialoghi accessibili 7
- Portare i dialoghi dentro le organizzazioni 8

## COS'È L'APPROCCIO DIALOGICO 11

- Impatto a livello individuale 14
- Impatto a livello collettivo 15
- L'approccio dialogico come strumento 17
- L'approccio dialogico come strategia 18
- L'approccio dialogico come cultura 20

## COME REALIZZARE L'APPROCCIO DIALOGICO NELLA MIA ORGANIZZAZIONE 23

- Dal livello individuale a collettivo 24
- Impostare la Governance 24
- Primi passi per introdurre i dialoghi 28
- Ruoli, competenze e strumenti dialogici 30

## PERCHÉ UTILIZZARE L'APPROCCIO DIALOGICO 35

- L'applicazione dell'approccio dialogico al modello di assistenza integrata e centrata sulla persona (IPCCM) di Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portogallo 38
- L'implementazione dell'approccio dialogico nella Regione Emilia-Romagna 47
- L'esperienza condivisa del Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali del Comune di Forlì, dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare 53
- Il caso studio del Comune di Pudasjärvi, Finlandia 58

## APPENDICE 63

- Profilo di competenze per il Tutor dell'approccio dialogico 64

## BIBLIOGRAFIA 83

# INTRODUZIONE



L'obiettivo di questo manuale è offrire una guida all'opportunità di introdurre l'approccio dialogico nel lavoro delle persone e delle organizzazioni.

L'approccio dialogico permette alle persone di pensare insieme e trovare nuove soluzioni e traiettorie di azione in situazioni preoccupanti: affrontare una **PREOCCUPAZIONE**, che potrebbe essere complessa e difficile da definire, è il punto di partenza di un dialogo.

In questo contesto, il termine preoccupazione descrive un punto di vista soggettivo o personale generato all'interno di una relazione professionale e percepito dal professionista (Eriksson & Arnkil, 2009, 21). Le preoccupazioni sono elementi molto concreti, dal momento che sorgono nella congiunzione soggettiva tra aspetti cognitivi, emotivi e morali.

L'approccio dialogico può quindi fare la differenza per quei professionisti e professioniste le cui preoccupazioni emergono da relazioni strette ed intenzionali, come per esempio quelle caratterizzanti ambiti quali l'assistenza sociale e sanitaria, i servizi educativi o i processi di sviluppo e benessere organizzativo. L'approccio dialogico può infatti promuovere la cooperazione tra le persone, aumentare il livello di fiducia e coesione all'interno di un gruppo ed attivare risorse individuali come la motivazione e il senso di responsabilità.

Durante il nostro progetto Erasmus+ *Dialogical-Work* abbiamo imparato a pensare ed agire in modo dialogico, che consiste nell'ascoltare il nostro stesso pensare e quello altrui, nel fare domande e nel costruire sui contributi reciproci al fine di ottenere una nuova prospettiva su una preoccupazione specifica.

Questi insegnamenti sembrano abbastanza semplici da imparare, meno da mettere in pratica. Questo è il motivo per cui questo manuale è stato scritto tenendo a mente due intenzioni principali: in primo luogo, esplorare il **COSA**, il **PERCHÉ** e il **COME** dell'approccio dialogico.

Ci siamo infatti approcciati alla scrittura di questo manuale non tanto con l'intenzione di fornire istruzioni, ma piuttosto di costruire un terreno comune, di gettare le basi per un linguaggio comune basato su spunti teorici ed esperienze soggettive.

## Un percorso nell'approccio dialogico

**Il primo obiettivo è quindi raccogliere gli esiti del nostro percorso in quanto gruppo, connettendo le innumerevoli riflessioni e domande aperte che abbiamo condiviso lungo tutto il suo corso.**

Il progetto Erasmus+ ha riunito professionisti e professioniste da diversi paesi europei impegnati nelle aree dell'educazione, della salute e dell'assistenza sociale, sia di enti pubblici che privati, del mondo accademico e del terzo settore.

Nel corso del progetto abbiamo infatti raggiunto diversi risultati: imparare l'approccio dialogico praticandolo, creare una comunità motivata e approfondire il potenziale dell'approccio dialogico come leva del cambiamento culturale e sociale all'interno di un'organizzazione.

Dal momento che tutto ciò avrà un impatto sulle nostre vite professionali e personali, abbiamo cercato di fissarlo all'interno di qualcosa che durerà oltre il progetto stesso.

## Rendere i dialoghi accessibili

In secondo luogo, questo manuale vuole rendere l'approccio dialogico accessibile per chi potrebbe considerarlo una risorsa per il proprio lavoro o contesto lavorativo.

Domande quali **da dove partire** o **come coinvolgere la propria**



**organizzazione** o gruppo di lavoro sono domande cardine. Purtroppo non siamo in grado di fornire risposte semplici: quello che il manuale può invece offrire sono esempi di diversi modi di introdurre l'approccio dialogico all'interno di contesti lavorativi diversi.

Il messaggio che vorremmo far arrivare a chi legge è che l'approccio dialogico può essere utilizzato in ogni organizzazione o contesto relazionale, l'importante è identificare il giusto bisogno (o *preoccupazione*) su cui agire, sia questo un'attività specifica o progetto oppure una pratica organizzativa che impatta sul lavoro delle persone.

Il manuale è pensato soprattutto per persone che lavorano in contesti multiprofessionali, che potrebbero beneficiare ampiamente dell'integrazione di competenze, esperienze e sensibilità diverse. L'approccio dialogico potrebbe interessare professionisti e professioniste il cui lavoro è incentrato sulla persona, quelli direttamente coinvolti con gli utenti, come nei servizi sociale e sanitario o anche coloro che sono coinvolti nel cambiamento e nel benessere organizzativo.

## Portare i dialoghi dentro le organizzazioni

Muovendoci da queste premesse, nella seconda parte del manuale adotteremo una prospettiva organizzativa ed introdurremo il lettore agli elementi fondamentali per la messa a terra dell'approccio dialogico. Le organizzazioni costituiscono delle strutture complesse di ruoli, funzioni e dinamiche che possono ugualmente promuovere o prevenire l'innovazione. Nel caso dell'approccio dialogico, dobbiamo tenere in attenta considerazione i ruoli della Governance, dei Facilitatori e Facilitatrici dialogici e dei Tutor, in quanto attori chiave nella promozione di nuove prospettive e di network permanenti e generativi che coinvolgono persone, enti, servizi ed istituzioni alla pari.

**In poche parole, questo è un manuale che racconta un percorso non ancora finito e nemmeno uguale per ogni persona (o organizzazione): partendo dalle esperienze dei partner partecipanti al progetto, esploreremo i risultati raggiunti e gli obiettivi per il futuro, le conoscenze acquisite e la consapevolezza di una pratica che può essere veramente trasformativa.**



COS'È  
L'APPROCCIO  
DIALOGICO



Questo capitolo esplorerà cos'è l'approccio dialogico mettendo insieme esperienze soggettive e riflessioni di gruppo emerse nel corso della nostra formazione<sup>1</sup>.

**Il concetto di dialogo potrebbe sembrare immediato, quasi come non avesse bisogno di spiegazioni, ma se approfondito e declinato dal punto di vista di organizzazioni complesse e team multiprofessionali, ecco che diventa sfaccettato.**

Generalmente, potremmo definire il dialogo come:

*“Una conversazione in cui i partecipanti costruiscono sul contributo reciproco. In un dialogo, i partecipanti sono disposti a lasciare andare le proprie idee preimpostate e ad ascoltare il contributo degli altri e, quindi, sono aperti alle idee generate come risultato di questa interazione congiunta che altrimenti passerebbero inosservate. In altre parole, la tua opinione non è definitiva, ma un passo verso il risultato finale. Lo scopo del dialogo è acquisire una nuova visione, una nuova comprensione di un problema.”*

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

<sup>1</sup> Nell'ambito del progetto *Dialogical-work* sono stati realizzati due corsi di formazione: un corso di orientamento (due moduli di due giorni ciascuno per 60 partecipanti) e una formazione per Tutor dialogici (quattro moduli di due giorni ciascuno per 55 partecipanti). Il curriculum della formazione per Tutor dell'approccio dialogico è stato definito nel risultato di progetto n. 4 del progetto *Dialogical-work*, vedi “bibliografia” a pagina 83.

L'approccio dialogico è un modo per gestire insieme situazioni complesse in modo aperto: attraverso il dialogo diversi punti di vista si alternano invece di sovrapporsi, fino a quando le persone coinvolte raggiungono un risultato nuovo per tutti.

Durante la nostra formazione sull'approccio dialogico, abbiamo discusso ampiamente di come sia una **POSTURA** dialogica, di cosa la agevoli e di come la si possa allenare. Alcuni principi centrali dell'essere dialogici che abbiamo apprezzato riguardano l'ascolto del punto di vista altrui e il rispetto dell'alterità, la creazione di fiducia, la tolleranza dell'incertezza e il riconoscimento delle nostre azioni e reazioni.

**Il dialogo come modo di comunicare sembra quindi conciliare due bisogni umani fondamentali: la comprensione di noi stessi e la comprensione degli altri.**

Ciò è diventato evidente fin dall'inizio della nostra formazione: quando è stato chiesto per cosa sentissero di aver bisogno dell'approccio dialogico, le risposte dei partecipanti si sono spontaneamente suddivise in due raggruppamenti principali.





## Impatto a livello individuale

Il primo raggruppamento riguarda l'impatto a livello **INDIVIDUALE**, cioè come l'approccio dialogico possa aiutare sia sul piano personale che professionale:

COMUNICARE  
MEGLIO E COSTRUIRE  
MIGLIORI RELAZIONI CON  
UNA SQUADRA

ACQUIRIRE  
COMPETENZE PERSONALI  
COME L'ASCOLTO ATTIVO  
O L'AUTOEFFICACIA  
COMUNICATIVA

MIGLIORARE LA  
PROPRIA ATTITUDINE AL  
LAVORO DI SQUADRA

COINVOLGERSI IN  
MODO PIÙ EFFICACE  
IN UN'INTERAZIONE  
SOCIALE

ESSERE PIÙ APERTI  
AGLI ALTRI

Da un punto di vista individuale quindi, si ritiene che l'approccio dialogico abbia un impatto sull'autoconsapevolezza, sull'autoefficacia, sul benessere individuale e sull'apertura mentale, tutti aspetti chiave per una postura dialogica efficace.

## Impatto a livello collettivo

Il secondo raggruppamento riguarda l'impatto a livello **COLLETTIVO**, quello cioè della comunicazione interna ad un team o un'organizzazione, in quanto l'approccio dialogico è percepito come una risorsa per:

OTTENERE UNA  
COMUNICAZIONE PIÙ  
PRODUTTIVA E PIÙ  
SEMPLICE NEL MIO  
LAVORO

RAFFORZARE LA  
COLLABORAZIONE TRA  
OPERATORI SOCIALI,  
SANITARI ED EDUCATIVI

LAVORARE IN  
MODO PIÙ EFFICACE  
E MIGLIORARE IL  
BENESSERE NELLA MIA  
ORGANIZZAZIONE

RAFFORZARE  
L'EFFICACIA DEGLI  
INTERVENTI  
MULTILATERALI E  
PROMUOVERE LA  
COLLABORAZIONE TRA  
AREE DIVERSE

FACILITARE IL  
DIALOGO ALL'INTERNO  
DEL LAVORO  
MULTIPROFESSIONALE

PER ALLEVIARE  
RELAZIONI O SITUAZIONI  
DIFFICILI

STIMOLARE  
RISULTATI MIGLIORI  
NELLE RIUNIONI

GARANTIRE CHE  
OGNUNO NEL MIO  
AMBIENTE LAVORATIVO  
ABBI LA POSSIBILITÀ DI  
ESPRIMERE IL PROPRIO  
PUNTO DI VISTA E DI  
ASCOLTARE QUELLO DEGLI  
ALTRI

Anche dal punto di vista organizzativo, **l'approccio dialogico è una potente risorsa per agire su valori essenziali quali rispetto, equità, responsabilità e fiducia.**

L'approccio dialogico sembra quindi adatto ad ogni persona e applicabile in ogni contesto. Nel corso della nostra formazione abbiamo spesso discusso se questa mancanza di specificità rendesse l'approccio dialogico troppo intangibile, troppo ancorato esclusivamente alla propria immaginazione, visione o addirittura personalità. Tuttavia, dalle risposte fornite dai partecipanti, ci siamo accorti che l'apparente mancanza di specificità è invece superata da una ricchezza di sfumature. Abbiamo, infatti, percepito **tre diverse dimensioni intrecciate al centro dell'approccio dialogico.**

## L'approccio dialogico come strumento

In primo luogo, l'approccio dialogico può essere uno **STRUMENTO**:

“UNO STRUMENTO DI COMUNICAZIONE  
CHE FACILITA L'INTERAZIONE”,

“UN PATCHWORK DI METODI ORIENTATI A FACILITARE  
LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DI UN GRUPPO”,

“UNA METODOLOGIA COLLABORATIVA ED EMPATICA  
PER PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE, LA  
COOPERAZIONE E LA COLLABORAZIONE”.

Parole come *metodo* e *metodologia* sono ricorrenti tra i partecipanti poiché risuonano con le prime impressioni che tutti abbiamo condiviso all'inizio della nostra formazione. Riconoscere il valore strumentale dell'approccio dialogico è probabilmente la via più immediata per accedervi perché deriva da un riscontro empirico. Durante la nostra formazione abbiamo imparato e messo in pratica insieme diversi strumenti dialogici che ci hanno dimostrato il loro potenziale per fare la differenza in situazioni complesse.

Vedere l'approccio dialogico come uno strumento significa innanzitutto riconoscere la sua capacità di svolgere una funzione: la sua applicazione in un dato momento e in un dato contesto per servire uno scopo specifico.

**Dal punto di vista dello strumento, in altre parole, ci si aspetta che l'approccio dialogico aiuti a portare a termine un compito e a raggiungere determinati risultati, cioè un mezzo per raggiungere un fine.**

## L'approccio dialogico come strategia

In secondo luogo, l'approccio dialogico può essere una **STRATEGIA**, nel senso che può essere:

“UN APPROCCIO ALLA VITA DENTRO E FUORI L'UFFICIO”.

“UN APPROCCIO MULTIPROFESSIONALE PER  
FACILITARE L'INTERAZIONE TRA DIVERSI RUOLI  
IN ORGANIZZAZIONI COMPLESSE”.

“UN APPROCCIO PER RISOLVERE I PROBLEMI PARLANDONE”.

Con la parola *strategia* vogliamo raccogliere quelle percezioni che indicano il potenziale dell'approccio dialogico nel raggiungimento di risultati a lungo termine o obiettivi generali.

Alcuni partecipanti descrivono l'approccio dialogico anche come

“UN'OPPORTUNITÀ PER TROVARE IL TEMPO  
PER PARLARE APERTAMENTE E AVVIARE UN  
DIALOGO CON UN'ALTRA PERSONA”.

“UNA POSSIBILITÀ DI CONCENTRARSI SU UN'ALTRA PERSONA”.

Ciò che accomuna tutte queste risposte, a nostro avviso, è che aggiungono una forza generativa al valore strumentale.

Il passaggio di prospettiva da strumento a strategia è significativo per due ragioni principali: in primo luogo, consente a noi utilizzatori dell'approccio dialogico di ampliare l'ambito della sua applicazione, cioè di passare da contesti circoscritti a situazioni non definite.

In secondo luogo, mette a fuoco una delle principali sfide dell'approccio dialogico, ovvero imparare ad agevolare risultati significativi non predeterminati.



## L'approccio dialogico come cultura

In terzo luogo, l'approccio dialogico può essere una **CULTURA** o, in altre parole,

**“UN MODO PER RIDEFINIRE IL MODO  
IN CUI LAVORIAMO INSIEME”.**

Con ciò intendiamo delineare l'approccio dialogico come

**“UN'ATTITUDINE A NAVIGARE ATTRAVERSO LE INTERAZIONI  
CON ALTRI COLLEGGHI/PERSONE CON UNA MENTE APERTA”.**

**“UNA MENTALITÀ”.**

**“UNA SPERANZA NELLA POSSIBILITÀ DI STABILIRE UN DIALOGO  
NELLA COMUNICAZIONE – NONOSTANTE COSÌ TANTE DIFFERENZE  
TRA LE PERSONE, SIA INDIVIDUALI CHE CULTURALI”.**

Parole come *atteggiamento*, *mentalità*, *speranza* evocano la complessità intrinseca che appartiene all'approccio dialogico: lavorare e comunicare in modo dialogico riguarda tanto l'utilizzo di strumenti e l'adattamento di strategie quanto il coinvolgimento personale ed organizzativo.

Per essere in un dialogo accettiamo tacitamente di rallentare le nostre idee ed emozioni preimpostate per dare spazio a quelle appartenenti agli altri.

Allo stesso modo, per accogliere l'approccio dialogico, le organizzazioni dovrebbero aprirsi e ridiscutere la propria cultura alla luce di un cambiamento permanente.

**L'approccio dialogico rappresenta un cambiamento culturale perché può essere trasformativo per le organizzazioni, i gruppi di lavoro e per le persone coinvolte: agisce a un livello più profondo, al cuore delle pratiche e dei valori organizzativi, trasformando l'attuale modalità operativa delle organizzazioni, sia verso l'interno che verso l'esterno, in profondamente dialogica.**

Queste identità – lo **STRUMENTO**, la **STRATEGIA** e la **CULTURA** – non si escludono a vicenda, nel senso che potrebbero essere tutte presenti e coerenti con la percezione che una persona ha dell'approccio dialogico. Potrebbero semplicemente rappresentare tre diverse modalità di accesso, di conoscenza o di coinvolgimento con l'approccio dialogico: da ciascuna angolatura, una persona può sperimentare e fare esperienza di una sfumatura diversa, spaziando dal valore strumentale alla profonda essenza dialogica che sta alla base del cambiamento organizzativo ed individuale permanente.



COME REALIZZARE  
L'APPROCCIO  
DIALOGICO NELLA MIA  
ORGANIZZAZIONE



In generale, l'apertura al dialogo è un atteggiamento legato al modo in cui mi rapporto con le altre persone. In questo senso, possiamo parlare di un approccio dialogico a livello individuale, non importa se viene utilizzato al lavoro, con gli amici o in famiglia.

Tuttavia, quando l'approccio dialogico è riconosciuto come significativo e prezioso in un ambiente di lavoro, è necessario fare un passo oltre il livello individuale verso il livello collettivo per trasformarlo in una risorsa generativa per tutto il gruppo.

## Dal livello individuale a collettivo

Cambiando la prospettiva dal livello individuale a quello collettivo, cambiano anche gli attori principali che rendono un'organizzazione più dialogica e l'attenzione si sposta dall'atteggiamento dialogico all'impegno a sostenere il lavoro dialogico.

Per fare ciò, un'organizzazione orientata a realizzare una postura dialogica dovrebbe identificare un **GRUPPO DI GOVERNANCE**, specificatamente responsabile di governare la messa a terra dell'approccio dialogico e monitorarne gli sviluppi nell'organizzazione.

## Impostare la Governance

Ciò implica che un Gruppo di Governance può essere istituito solo in quelle organizzazioni dove esiste già una conoscenza condivisa – o almeno una familiarità – dell'approccio dialogico e dove ci sono evidenze degli effetti positivi del lavoro dialogico, in modo che la dirigenza preveda i benefici derivanti dal mettere insieme un gruppo di persone impegnate a promuoverlo all'interno dell'organizzazione.

Questo è ciò che è stato messo in atto in Emilia-Romagna<sup>2</sup>, dove diverse

<sup>2</sup> Vedi "L'implementazione dell'approccio dialogico nella Regione Emilia-Romagna" a pagina 47 e "L'esperienza condivisa del Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali del Comune di Forlì, dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare" a pagina 53.

proficue esperienze di approccio dialogico realizzate nell'ultimo decennio hanno suggerito di costruire una governance<sup>3</sup>.

La Governance è il gruppo direttivo, composto dai rappresentanti delle organizzazioni coinvolte nel processo di lavoro scelto per attuare l'approccio dialogico. Il loro ruolo può essere politico o tecnico. Un aspetto fondamentale è la capacità di potere decisionale.

**Compito della Governance è quello di rappresentare, presiedere, dirigere, monitorare e favorire l'attuazione dell'approccio dialogico in tutte le sue componenti.** A ciò si aggiunge la capacità di favorire connessioni con processi del proprio territorio che operano con premesse concettuali simili e di mettere in atto meccanismi per il mantenimento dell'intero processo (es. formazione continua). Secondo un processo circolare e autoriflessivo, l'adesione all'approccio dialogico influenza inevitabilmente i meccanismi decisionali della Governance, che, in linea con le scelte effettuate, dovrebbero essere orientati in maniera dialogica.



<sup>3</sup> La descrizione della Governance è presa da "L'approccio dialogico in Emilia-Romagna", Direzione generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna, Aprile 2023. Vedi "bibliografia" a pagina 83.

### Le principali attività del Gruppo di Governance sono:

REDIGERE UN AGREEMENT/PATTO TRA TUTTI  
i SOGGETTI CHE LA COMPONGONO;

PARTECIPARE AL PERCORSO FORMATIVO DI  
AVVIO DELL'APPROCCIO DIALOGICO;

RICONOSCERE E FORMALIZZARE i DIVERSI RUOLI;

AVERE UNO STRETTO RACCORDO CON  
COORDINATORI, COORDINATRICI E TUTOR;

INDIVIDUARE E FAVORIRE L'AZIONE DEL POOL  
di FACILITATORI E FACILITATRICI<sup>4</sup>

Ciò che è stato fatto e si sta ancora facendo in Emilia-Romagna rappresenta sicuramente un punto di riferimento per molte altre organizzazioni, ma è il risultato di tanti anni di lavoro.

Questo è il motivo per cui all'interno del progetto Erasmus+ *Dialogical-work* si è cercato di fornire alcune indicazioni a quelle organizzazioni che si affacciano per la prima volta all'approccio dialogico.

Sebbene possa essere difficile stabilire criteri precisi per formare un Gruppo di Governance, è sensato che il gruppo si allinei alle

<sup>4</sup> I Facilitatori/Facilitatrici sono figure esperte di approccio dialogico, e che lo hanno adottato nel proprio lavoro quotidiano. Pianificano e facilitano incontri dialogici con figure professionali e comunità e sostengono i cambiamenti nella cultura organizzativa dei contesti nei quali lavorano.

caratteristiche dell'organizzazione, inclusa la sua struttura, la gestione del flusso di lavoro, i processi decisionali, la gerarchia formale e informale e la cultura organizzativa<sup>5</sup>.

Dopo aver raggiunto una chiara comprensione di come funziona l'organizzazione, è necessario capire quali persone dovrebbero essere coinvolte nel Gruppo di Governance, in modo da ottenere l'impegno da parte degli stakeholder interni e supportare la creazione di un ambiente dialogico.

### Appena definita la composizione del Gruppo di Governance, le prime attività dovrebbero essere:

RICEVERE LA FORMAZIONE NECESSARIA SUL LAVORO DIALOGICO;

DECIDERE E CONCORDARE DOVE APPORTARE UN  
CAMBIAMENTO TRAMITE IL LAVORO DIALOGICO;

DEFINIRE LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE  
INTERNA SUL LAVORO DIALOGICO;

DECIDERE CHI FORMARE COME TUTOR DIALOGICI;

SOSTENERE i TUTOR NEL LORO LAVORO;

MONITORARE i RISULTATI E DISSEMINARE L'APPROCCIO  
DIALOGICO NELL'ORGANIZZAZIONE COME DA NECESSITÀ.

<sup>5</sup> Il risultato di progetto n. 1 (PR1) del progetto *Dialogical-work* fornisce delle linee guida su come impostare il Gruppo di Governance e sulle sue caratteristiche. Vedi "bibliografia" a pagina 83.

**Le attività stesse del Gruppo di Governance dovrebbero svolgersi in modo dialogico.** Per questo, i membri del Gruppo di Governance dovrebbero essere formati, o almeno avere un'idea chiara dell'approccio a livello teorico e metodologico, e poi il processo può iniziare.

## Primi passi per introdurre i dialoghi

**Ma cosa succede quando l'organizzazione non ha familiarità con l'approccio dialogico? Quale può essere il primo passo per introdurre il dialogo?**

Queste sono alcune delle domande poste ai partecipanti del corso di orientamento realizzato nell'ambito del progetto Erasmus+ *Dialogical-work*. Queste domande spostano la prospettiva dal livello collettivo a quello individuale. Ognuno di noi è l'attore principale nel proprio contesto lavorativo, che sia manager o no: l'approccio dialogico è qualcosa che personalmente sento di voler perseguire poiché migliora il mio benessere lavorativo.

Allora cosa posso fare per rendere più dialogico il mio modo di lavorare? La maggior parte dei suggerimenti propone di iniziare con piccoli passi, come introdurre l'approccio dialogico nelle attività quotidiane di cui ci sentiamo sicuri, o coinvolgere colleghi e colleghe che potrebbero essere più



propensi, o addirittura applicarlo a processi/progetti che riteniamo di poter gestire e per poi documentarne i vantaggi.

Per portare l'approccio dialogico nei nostri contesti lavorativi dobbiamo essere consapevoli degli aspetti organizzativi distintivi che delineano il quadro entro il quale dobbiamo muoverci. Alcuni tratti organizzativi comuni emersi durante la nostra formazione includono:

- leadership condivisa, o processo decisionale orizzontale vs struttura gerarchica, o processo decisionale dall'alto verso il basso;
- il grado di autonomia nella gestione delle proprie attività;
- molteplici livelli di potere;
- struttura non governativa vs struttura governativa/burocratica;
- unità frammentate vs unità integrate.

Nonostante le differenze organizzative, **ciò che tutti condividiamo è la necessità di identificare il livello più appropriato nel quale introdurre l'approccio dialogico.** Che si tratti di un livello gestionale inferiore, medio o superiore, dipende da ciascun contesto lavorativo e dal nostro ruolo al suo interno. L'approccio dialogico può essere introdotto come un processo a sé stante o come parte di un processo più ampio. Le possibili azioni per coinvolgersi gradualmente nell'approccio dialogico consistono in:

**RAFFORZARE LE RIUNIONI ORDINARIE CON STRUMENTI DIALOGICI;**

**METTERE IN CONTATTO PERSONE FAMILIARI E NON FAMILIARI CON L'APPROCCIO DIALOGICO AL FINE DI CREARE UNA RETE MULTIPROFESSIONALE;**



ADATTARE IL GRUPPO DI GOVERNANCE IN MODO CHE POSSA ESSERE FACILITANTE E DI SUPPORTO;

COMUNICARE APERTAMENTE CON LA DIRIGENZA IN MERITO AI VANTAGGI, AI RISULTATI E ALLE SFIDE LEGATE ALL'APPROCCIO DIALOGICO;

PROMUOVERE LA FORMAZIONE DI FACILITATORI, FACILITATRICI E TUTOR DIALOGICI E RICORRERE AL LORO RUOLO QUANDO SE NE PRESENTA L'OPPORTUNITÀ.

## Ruoli, competenze e strumenti dialogici

**I Facilitatori e i Tutor dialogici sono ruoli chiave in quanto fanno da ponte tra il Gruppo di Governance e il team multiprofessionale:**

sono infatti formati per muoversi dal valore strumentale a quello più profondamente dialogico verso un cambiamento culturale nelle modalità di lavoro.

Facilitatori e Tutor hanno sviluppato una postura dialogica, la capacità di supportare la modalità del "pensare insieme" e hanno anche imparato a utilizzare strumenti dialogici per aiutare il lavoro del Gruppo di Governance e creare le basi per il lavoro dialogico nelle proprie organizzazioni. Il loro lavoro è quindi strettamente correlato alle esigenze attuali e reali dell'organizzazione: portano le preoccupazioni all'interno di un processo dialogico e ne supervisionano lo svolgimento.

Facilitatori e Tutor sono adatti in diversi contesti organizzativi, aiutano a creare le condizioni favorevoli per lavorare su qualcosa che già esiste (e potrebbe aver bisogno di cambiamenti) o per avviare qualcosa che non esiste ancora (potenziale inespresso).

Come risultato del progetto Erasmus+ *Dialogical-work*, abbiamo delineato un profilo di competenze complementari (guidare l'innovazione, guidati dalla domanda, lavoro collaborativo, apprendimento interattivo, creazione di conoscenza) che, secondo la nostra esperienza, consentono ai professionisti di diventare Tutor dell'approccio dialogico in modo efficace, giusto ed inclusivo<sup>6</sup>. Le cinque competenze sono descritte in dettaglio nell'"appendice" a pagina 63.

Per quanto riguarda gli strumenti, i Facilitatori e i Tutor dialogici possono fare affidamento su diverse tecniche, quali affrontare le preoccupazioni (*Taking up one's worries*), il dialogo nel futuro, gli spazi dialogici e i dialoghi di riscaldamento<sup>7</sup>.

Gli strumenti dialogici vengono utilizzati per coinvolgere i partecipanti e, allo stesso tempo, per affiancare Facilitatori e Tutor dialogici: da un lato, li aiutano a pianificare il lavoro e ad orientarsi in situazioni altamente variabili, e dall'altro li aiutano a definire il proprio ruolo e ad aumentare la fiducia in esso.

Ad esempio, i dialoghi di riscaldamento hanno lo scopo di creare una connessione, di sintonizzare i partecipanti con la modalità dialogica e di avviare il proprio pensiero. I dialoghi nel futuro aiutano i partecipanti a coordinare attività congiunte, unire le risorse della rete ed espandere le possibilità operative. Gli spazi dialogici potrebbero essere utilizzati da Facilitatori e Tutor per prepararsi alle pratiche dialogiche e per riflettere su di esse in seguito (Arnkil, 2019, 37-50).

<sup>6</sup> Il risultato di progetto n. 2 (PR2) del progetto *Dialogical-work* definisce il profilo di competenze per il Tutor dell'approccio dialogico, vedi "bibliografia" a pagina 83.

<sup>7</sup> Il risultato di progetto n. 3 (PR3) del progetto *Dialogical-work* fornisce alcuni strumenti dialogici per il Gruppo di Governance e per i Tutor, vedi "bibliografia" a pagina 83.

## Gli spazi dialogici sono:

SPAZIO FISICO: ORGANIZZARE IL LUOGO FISICO  
PER RENDERLO IDONEO AL DIALOGO;

SPAZIO TEMPORALE: FARE IN MODO CHE CI SIA TEMPO ADEGUATO  
E CHE SIA "DISTRIBUITO" IN MODO FAVOREVOLE AL DIALOGO;

SPAZIO SOCIALE: INCLUDERE LE PERSONE  
SIGNIFICATIVE E AIUTARLE AD INTEGRARSI NELLO  
SPAZIO SOCIALE CREATO IN PRESENZA;

SPAZIO MENTALE: INCORAGGIARE LO SPAZIO MENTALE  
APERTO ALLA CURIOSITÀ RISPETTOSA E ALL'EMPATIA;

SPAZIO DISCORSIIVO: PRESERVARE IL DISCORSO  
DIALOGICO INSIEME AGLI ALTRI NEGLI INCONTRI  
ED EVITARE IL DISCORSO AUTORITARIO.

Questi strumenti sono progettati per stimolare impostazioni e posture dialogiche: è compito del Tutor (e del Facilitatore) lavorare in quella direzione e assicurarsi che le organizzazioni e i gruppi di lavoro attivino la loro capacità di trovare soluzioni sufficientemente valide nell'ambito delle risorse a disposizione.

# PERCHÉ UTILIZZARE L'APPROCCIO DIALOGICO



Il capitolo finale del manuale è dedicato a quattro casi studio condivisi dai partner di progetto: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portogallo), Regione Emilia-Romagna, Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali del Comune di Forlì e dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare e Comune di Pudasjärvi (Finlandia).

Fino a questo punto, il manuale si è concentrato sui risultati della nostra formazione di Tutor dialogici e sulle nostre prime impressioni sull'approccio dialogico. Ora vogliamo presentare esperienze concrete di partner che hanno applicato l'approccio dialogico in contesti professionali e comunitari, concentrandosi sulle ragioni, sulle aspettative e sui risultati, sia in termini di benefici che di limiti.

Riteniamo che queste storie possano restituirci una prospettiva unica sul potenziale trasformativo dell'approccio dialogico.

Dal caso studio di Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA), scopriamo che **la svolta dialogica nei processi gestionali e organizzativi è avvenuta partendo dalle esigenze molto concrete di rafforzare il lavoro integrato tra diverse aree e di mettere le persone al centro della progettazione dei servizi.** Per raggiungere questo obiettivo, SCMA ha effettuato una valutazione organizzativa molto approfondita al fine di identificare il livello più adatto nel quale introdurre tecniche dialogiche e, di conseguenza, delineare una tabella di marcia sostenibile ed efficace sulla base delle proprie risorse e punti di forza organizzativi.

I due casi studio della Regione Emilia-Romagna ci mostrano **l'importanza del coinvolgimento di professionisti e professioniste,** sia esperti che nuovi all'approccio dialogico, e **lo sforzo nel metterli in connessione e mantenerli connessi.** Affinché l'approccio dialogico inizi a circolare all'interno di organizzazioni complesse come il settore pubblico, un aspetto chiave è mettere in rete professionisti diversi e

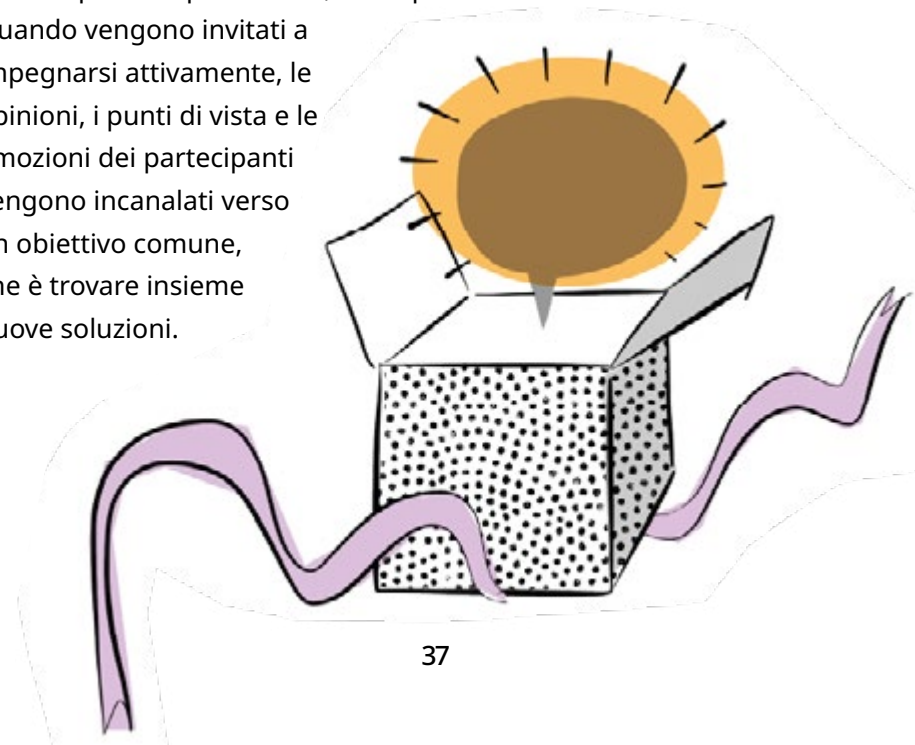
settori lavorativi diversi. Quando ci sono abbastanza persone e queste sono connesse tra loro allora le cose cominciano a succedere: un modo per connetterle è attraverso le opportunità di formazione differenziata, come la Regione Emilia-Romagna sta ampiamente promuovendo.

Infine, il caso studio del Comune di Pudasjärvi in Finlandia evidenzia **l'appropriatezza dell'approccio dialogico nell'affrontare situazioni complesse** e la misura in cui un dialogo può generare un impatto maggiore rispetto, ad esempio, a una tavola rotonda tra esperti ed esperte quando si affrontano le preoccupazioni di una comunità.

In primo luogo, tale impatto è il risultato di un diverso modo di gestire il processo. Un processo dialogico richiede Facilitatori (e Tutor) che siano in grado di stabilire una relazione con chi partecipa chiedendo loro informazioni piuttosto che mediando per loro informazioni di esperti ed esperte.

In secondo luogo, i dialoghi possono suscitare in una comunità un nuovo tipo di responsabilità, consapevolezza ed autodeterminazione.

Quando vengono invitati a impegnarsi attivamente, le opinioni, i punti di vista e le emozioni dei partecipanti vengono incanalati verso un obiettivo comune, che è trovare insieme nuove soluzioni.



## L'applicazione dell'approccio dialogico al modello di assistenza integrata e centrata sulla persona (IPCCM) di Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portogallo

***Autori/autrici: Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira***

Nel 2016, il Dipartimento Innovazione di SCMA ha avviato un processo collaborativo per far collaborare le aree dell'assistenza sociale e sanitaria, rompendo i precedenti silos. La visione principale era quella di progettare e implementare un modello di assistenza integrata e centrata sulla persona (IPCCM). Integrata, per lo stretto legame, da allora in poi, tra servizi socio-assistenziali e sanitari, nonché per l'integrazione della tecnologia sulla dematerializzazione delle informazioni e sul decentramento dell'intervento; e centrata sulla persona perché focalizzata non solo sui bisogni degli utenti finali ma anche sulle loro aspettative, rispettando chiaramente i limiti degli interventi.

Tutto questo movimento interno per mettere la Persona al centro dell'Intervento, che ha coinvolto 25 professionisti SCMA provenienti dalle aree socio-assistenziali e sanitarie, ha consentito un processo di gestione del cambiamento interno molto importante per quanto riguarda la ridefinizione del modello di processo di servizio organizzativo e, soprattutto, per quanto riguarda la comunicazione tra professionisti e la collaborazione intersettoriale.

Lo scopo principale della partecipazione di SCMA al progetto Erasmus+ *Dialogical-Work*, a livello intranodale, è stato la crescente robustezza dell'IPCCM nonché la chiarezza e la qualità del processo di comunicazione tra professionisti, enfatizzato dalle tecniche e dagli strumenti dialogici che hanno potuto contribuire direttamente a tale scopo e alla sua rapidità e coerenza.

Con l'avvio del progetto Erasmus+ *Dialogical-Work*, il gruppo di coordinamento dell'IPCCM ha deciso di ampliare la portata del modello invitando l'area educativa di SCMA a far parte del lavoro intersettoriale e collaborativo sull'attuazione del modello.

La prima decisione presa nel progetto è stata l'identificazione dei membri del Gruppo di Governance, ovvero quei Direttori/Coordinatori delle aree socio-assistenziali, sanitarie ed educative più il Dipartimento Innovazione di SCMA che era responsabile della realizzazione del progetto e che, come accennato, ha avuto un ruolo molto importante nel lancio dell'IPCCM. L'idea alla base di questa decisione è stata quella di coinvolgere, fin dall'inizio, i decisori più rilevanti che potessero essere in grado di prendere decisioni più rapide e consentire l'internalizzazione e l'integrazione dei contenuti dialogici nell'IPCCM e nel lavoro quotidiano dell'Organizzazione.

Il Gruppo di Governance era composto da 7 componenti: 3 del Dipartimento Innovazione di SCMA, 2 dell'Area socio-assistenziale, 1 dell'Area educativa e 1 dell'Area sanitaria. La logica alla base del numero dispari di membri era quella di consentire decisioni più rapide, facilmente ottenibili dalla maggioranza dei voti in caso di discussioni su cui non c'è accordo. I 7 componenti del Gruppo di Governance hanno partecipato ai corsi di orientamento, per familiarizzare con la metodologia, le tecniche e gli strumenti dell'approccio dialogico.

La decisione successiva è stata quella di individuare i profili più idonei ad assumere il ruolo di Tutor presso SCMA. Ancora una volta, coerentemente con la logica seguita per il Gruppo di Governance, la decisione si è affidata ai decisori di SCMA che avrebbero potuto avere autonomia funzionale e legittimità per promuovere una gestione del cambiamento. Pertanto, sono stati individuati e selezionati per il ruolo di Tutor gli stessi Direttori e Coordinatori delle aree socio-assistenziali (2 professionisti), educativi (1 professionista) e sanitari (1 professionista).

Per avere un numero dispari di partecipanti, nel processo decisionale è stato aggiunto il Direttore del Dipartimento Innovazione.

Allo scopo di allineare il *Profilo di competenze per il Tutor dell'approccio dialogico* (vedi "appendice" a pagina 63) co-definito nel progetto con quelle caratteristiche più adatte per SCMA, i Tutor, con il supporto del Gruppo di Governance, hanno co-identificato, durante i moduli di formazione per Tutor Dialogico, le seguenti competenze critiche distribuite sui seguenti livelli di sfide/esigenze e competenze:

SFIDE / ESIGENZE	COMPETENZE		
	Comportamentali & Relazionali	Tecniche	Organizzative
Ego/Potere	Intelligenza emotiva/flessibilità	Leadership	Competenze di negoziazione/approccio umano
Comunicazione	Ascolto attivo/Comunicazione Non-Violenta	Gestione del conflitto	Competenze di negoziazione
Focus sul problema	Coerenza	Problem solving	Competenze di negoziazione
Basso livello di competenze digitali/tecnologiche	Resilienza/Disponibilità	Pensiero strategico	Orientato all'innovazione
Mancanza di una cultura partecipativa	Resilienza/Disponibilità	Pensiero strategico	Cultura partecipativa

Nel corso dei moduli di formazione per Tutor Dialogico, il Gruppo di Governance insieme al Gruppo dei Tutor Dialogici, hanno co-definito la

tabella di marcia per l'internalizzazione dell'approccio dialogico, delle tecniche e degli strumenti nel lavoro quotidiano di SCMA, ricorrendo a tal fine ai contenuti della formazione condivisi durante le sessioni.

La prima decisione dei gruppi è stata l'identificazione delle dimensioni dell'IPCCM che potrebbero essere rafforzate dall'approccio dialogico, ovvero quelle della *Comunicazione tra Team* (a livello multiprofessionale e intersettoriale) e della *Relazione con utenti finali e familiari*.

In tale ambito, è stato co-deciso di stabilire un calendario per gli incontri dialogici presso SCMA che servisse a diffondere l'approccio dialogico internamente, attraverso il coinvolgimento, in primo luogo, delle Leadership Intermedie e in secondo luogo dei Team Operativi delle aree sociale, educativa e sanitaria, essendo le Leadership Intermedie presenti anche nelle riunioni dei Team Operativi. **L'obiettivo principale era creare un effetto positivo a cascata che potesse davvero coinvolgere tutti i professionisti e le professioniste che lavorano direttamente con gli utenti di SCMA su queste tre aree.**

La seguente decisione cardine si è basata sulla co-definizione di come l'approccio dialogico possa contribuire al rafforzamento e alla robustezza di queste due dimensioni dell'IPCCM (*Comunicazione tra Team* e *Relazione con utenti finali e familiari*) e quali tecniche e strumenti dialogici potrebbero essere utilizzati per raggiungere gli obiettivi. Tenendo presente ciò, sono stati selezionati due esercizi dialogici da testare secondo il seguente approccio:

- **Comunicazione tra Team** - La preoccupazione dell'Insegnante, che è stato trasformato in "La preoccupazione della Leadership";
- **Relazione con utenti finali e familiari** - Le preoccupazioni degli Altri: Quali sfide stiamo vivendo oggi?, che è stato trasformato in "La preoccupazione degli utenti finali e familiari".

Dopo aver deciso quali strumenti dialogici utilizzare per affrontare le due dimensioni prioritarie, il passo successivo sarebbe stato quello di testarli, prima con le Leadership Intermedie e poi con i Team Operativi garantendo, a tal fine, un approccio orizzontale omogeneo tra le diverse categorie del personale.

Per procedere con il piano, la tabella di marcia co-definita comprendeva le seguenti dimensioni per tutti i team e professionisti da coinvolgere nel processo, incrociate con tecniche e strumenti dialogici, vale a dire *La preoccupazione della Leadership e La preoccupazione degli utenti finali e familiari* in linea con un chiaro rispetto dei diversi spazi dialogici:



*La preoccupazione della Leadership e La preoccupazione degli utenti finali e familiari* in linea con un chiaro rispetto dei diversi spazi dialogici:

## Comunicazione tra Team

### Spazio fisico

sedie in cerchio al centro della stanza, vicine l'una all'altra, in modo da poter stabilire un contatto visivo.

### Spazio mentale

garantire la disponibilità all'ascolto attivo, nel rispetto dei tempi di ciascuno.

### Spazio temporale

Descrizione degli esercizi dialogici e relative tempistiche:

- 20 minuti per le dinamiche di gruppo
- 10 minuti per ciascuna parte

#### PARTE I

- 2 minuti per Direttore per condividere le preoccupazioni
- 4 minuti per la discussione tra Direttori, Leadership Intermedie e Team Operativi
- 4 minuti di discussione plenaria

#### PARTE II

Scambio di ruoli con gli osservatori che assumono i ruoli precedenti

- 2 minuti per Direttore per condividere le preoccupazioni e chiedere aiuto
- 4 minuti per la discussione tra Direttori, Leadership Intermedie e Team Operativi
- 4 minuti di discussione plenaria

### Spazio sociale

Sono presenti tutti i professionisti delle tre aree a seconda del tema dell'incontro e con ruoli assegnati.

### Spazio discorsivo

Parte II e feedback dagli osservatori.

## Relazione con utenti finali e familiari

### Spazio fisico

Gruppo suddiviso in due o più sottogruppi; sedie in cerchio al centro della stanza, vicine l'una all'altra, in modo che si possa stabilire un contatto visivo; fogli e penne per lavagna.

### Spazio mentale

Garantire la disponibilità all'ascolto attivo, rispettando i tempi di ciascuno; capacità di proiettare i pensieri degli utenti.

### Spazio temporale

40 minuti di dinamiche: 15 minuti per Parte I e II, e 10 per Parte III.

#### PARTE I

- 2 minuti per ciascun Direttore, Leadership Intermedia e Team Operativo per condividere le preoccupazioni
- Il relatore prende nota dei commenti sulla lavagna

#### PARTE II

- 2 minuti per Direttori, Leadership Intermedie e Team Operativi per costruire un ragionamento sulla base di quanto scritto in precedenza
- Il relatore prende nota dei commenti sulla lavagna

#### PARTE III

- Condivisione dei risultati a cura dei relatori, 4 minuti ciascuno

### Spazio sociale

Sono presenti tutti i professionisti delle 3 aree a seconda del tema dell'incontro e con ruoli assegnati, proiettando i pensieri degli utenti.

### Spazio discorsivo

Disponibilità ad ascoltare attivamente i suggerimenti degli altri riguardo allo stesso problema e ad integrarli nelle strategie e nelle soluzioni.

Avendo concordato la struttura degli incontri dialogici, gli argomenti dell'agenda per gli incontri definiti con le Leadership Intermedie e i Team Operativi prevedono, prima la fusione tra l'IPCCM e l'approccio dialogico e poi gli strumenti e le tecniche dialogiche, in questo ordine:

- relazione tra approccio dialogico e IPCCM: integrazione e personalizzazione;
- internalizzazione del processo del lavoro dialogico - *Comunicazione tra Team e Relazione con utenti finali e familiari*;
- approccio concettuale dell'approccio dialogico;
- validazione e sperimentazione di tecniche dialogiche;
- anticipazione di barriere e vincoli & mitigazione dell'ego e dei poteri insediati;
- pianificazione prossimi incontri.

In ogni incontro, sia con le Leadership Intermedie che con i Team Operativi, è sempre presente personale dedicato che prende nota dei contributi, commenti e suggerimenti che i professionisti apportano alle esercitazioni svolte nonché uno spazio continuo dedicato a raccogliere feedback su "Come possiamo migliorare la *Comunicazione tra Team* e la *Relazione con utenti finali e familiari* nel Modello di Assistenza Integrata e Centrata sulla Persona di SCMA?"

Allo stato attuale, il 19 marzo 2024 sono state svolte due sessioni con il Gruppo di Governance e con le Leadership Intermedie e altre con i Team Operativi sono già state programmate. Si svolgerà inoltre un incontro di consenso che dovrebbe riunire il Gruppo di Governance e il gruppo dei Tutor per analizzare e validare tutti i dati e le informazioni raccolte durante gli incontri, che potrebbero apportare maggiore qualità e robustezza alle due dimensioni dell'IPCCM su cui si sta facendo leva: *Comunicazione tra Team e Relazione con utenti finali e familiari*.



Nel complesso, la partecipazione di SCMA a questo progetto ha contribuito in modo significativo al rafforzamento del rapporto personale e professionale tra i professionisti di diverse aree, nonché della modalità gestionale collaborativa e orizzontale a livello di SCMA e, ultimo ma non meno importante, della promozione della gestione del cambiamento a livello istituzionale riguardo ad un approccio più decentrato e dal basso (approccio *bottom-up*) in merito ai processi decisionali.

## L'implementazione dell'approccio dialogico nella Regione Emilia-Romagna

*Autori/autrici: Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari*

Da diversi anni la Regione Emilia-Romagna ha avviato l'implementazione dell'approccio dialogico nell'ambito del sistema dei servizi sociali, socio-sanitari e sanitari, educativi ed istituti scolastici. Il punto di partenza del percorso promosso dalla Regione è da rintracciarsi in una premessa importante, cioè che **le prassi di intervento attuali non sono sempre efficaci per risolvere le problematiche complesse che i servizi e le istituzioni si trovano ad affrontare.**

La multidimensionalità dei fenomeni in costante mutamento induce necessariamente le organizzazioni a rivedere il modo in cui i servizi agiscono per rispondere alle sfide attuali. I cambiamenti epidemiologici e sociali, la multi-fattorialità del disagio sociale e la co-morbilità dei quadri patologici emergenti, richiedono orientamenti ed approcci a forte integralità centrati sul territorio e quindi sulla comunità.

Lavorare in rete, costruire partnership locali, agire in quanto membri di un team multidisciplinare richiede la disposizione di strumenti che consentano di gestire operativamente contesti relazionali altamente complessi. Tali pratiche, incardinate nelle istituzioni, necessitano di competenze trasversali e dispositivi organizzativi che consentano di garantire un tempo appropriato al lavoro di cura delle relazioni, nella consapevolezza che tali condizioni favoriscono benessere e innovazione organizzativa.

Per rispondere alle difficoltà del sistema, a livello regionale, ci si è posti un duplice obiettivo: da un lato, ricercare soluzioni organizzativo-professionali finalizzate a superare l'approccio settorializzato che contraddistingue le organizzazioni; dall'altro,

promuovere un orientamento capace di rafforzare il lavoro integrato e di comunità per far fronte alla complessità dei problemi da affrontare.

Per raggiungere tali obiettivi, **a partire dal 2015, la Regione Emilia-Romagna avvia le prime iniziative sull'approccio dialogico**, grazie a una collaborazione tra la Direzione Generale Cura della Persona Salute e Welfare, l'Agenzia Sanitaria e Regionale (ora Settore Innovazione nei Servizi Sanitari e Sociali), l'Istituto Nazionale per la Salute e il Welfare di Helsinki, l'Università e il Consiglio Regionale della Lapponia, organizzando i primi seminari di formazione per dirigenti di struttura complessa. Rilevanti contributi sull'approccio dialogico vengono inoltre inseriti all'interno degli indirizzi indicati dal Piano Sociale e Sanitario regionale 2017 - 2019 con particolare riferimento alla scheda attuativa d'intervento 34 "Metodologie per innovare le organizzazioni e le pratiche professionali".

In coerenza con le linee di indirizzo regionali su "Promozione del benessere e prevenzione del rischio in adolescenza: Progetto adolescenza" (DGR 590/2013), si è ritenuto che l'ampio mondo dei servizi rivolti agli/alle adolescenti, in quanto mondo intersettoriale per definizione, potesse rappresentare un ambito interessante per avviare un percorso sperimentale di formazione.

**L'approccio dialogico è stato utilizzato con la finalità di rendere l'organizzazione preposta al lavoro con adolescenti e per adolescenti in grado di predisporre le condizioni di operare superando i confini e le barriere che spesso rendono il lavoro di équipe particolarmente critico.** Nel primo percorso formativo, avviato nel maggio 2018, sono stati selezionati tre Distretti/Ambiti Territoriali "pilota" che si sono candidati a sperimentare l'approccio dialogico nelle proprie organizzazioni. Più precisamente, i tre snodi organizzativi inter-istituzionali identificati dai rispettivi territori coinvolti sono stati:

### Lugo

coordinamento "area welfare dell'unione dei Comuni": coinvolto nel percorso Community Lab al momento dell'avvio del progetto (il processo di cambiamento organizzativo/istituzionale mirato all'integrazione dei servizi era quindi già avviato).

### Scandiano

Ufficio di Piano: non erano presenti progettualità di cambiamento organizzativo-istituzionale di sistema, ma presentava un contesto organizzativo favorente l'avvio del percorso.

### Parma/Fidenza

Era già stato avviato un progetto "Accordi di programma" caratterizzato da azioni inter-istituzionali e inter-professionali.

Al termine del percorso è stato organizzato il seminario nazionale "Dialogare per agire: esperienze e pratiche nelle organizzazioni sanitarie e sociali", nell'ottobre 2019, a cui hanno partecipato gli esperti finlandesi sull'approccio dialogico dell'Università della Lapponia, del Consiglio Regionale della Lapponia e dell'Istituto nazionale per la salute e il welfare di Helsinki.

Successivamente si sono svolte diverse edizioni del percorso formativo sull'approccio dialogico, realizzate dall' Area Innovazione Sociale del Settore Innovazione nei Servizi sanitari e sociali, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare della Regione Emilia-Romagna. La formazione prevede sessioni in aula presso le sedi regionali e sessioni "sitate" nei contesti organizzativi di riferimento dei professionisti e professioniste in formazione, avviando percorsi sperimentali che vedono la collaborazione congiunta di più servizi in ogni distretto e lo scambio di esperienze tra più distretti, con la supervisione dei formatori e delle formatrici dell'approccio.

Nell'annualità 2023-2024 il progetto è giunto alla sua terza edizione denominata "L'approccio dialogico: strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi". Il percorso, iniziato a settembre 2023, terminerà a settembre 2024. Nella sua attuale versione, è stato ampliato fino a coinvolgere circa 270 professioniste e professionisti del sistema regionale e locale dei servizi sociali, socio-sanitari, sanitari ed educativi, di cui 150 circa è in formazione come Facilitatore/trice; 25 come Tutor e 80 nel percorso dedicato alla Governance.

La formazione in aula prevede 5 moduli da 10 giornate complessive, e la formazione situata per la pratica nel contesto nei territori con la supervisione delle formatrici e dei formatori.

I casi territoriali inclusi nel progetto sono 22 (dei 38) distretti della Regione, cui si aggiungono la Città metropolitana di Bologna e la Direzione generale Cura della persona, salute e welfare della Regione. Anche in Regione, infatti, alcuni Settori e Aree hanno selezionato alcuni funzionari e funzionarie che stanno partecipando alla formazione e sono stati realizzati incontri dialogici sia orientati a migliorare la collaborazione interna all'ente regionale, sia per facilitare il dialogo con le organizzazioni del territorio. I settori della Regione Emilia-Romagna in cui sono stati formati Facilitatori e Tutor in grado di applicare l'approccio dialogico al loro interno sono:

- Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali (che coordina il progetto regionale);
- Settore politiche sociali, di inclusione e pari opportunità;
- Settore assistenza territoriale;
- Settore Assistenza Ospedaliera - Area Governo del Farmaco e dei Dispositivi medici.

Inoltre, in alcuni in territori della Regione, in seguito alla formazione

regionale si sono avviati percorsi di sviluppo e diffusione dell'approccio dialogico in autonomia. Si tratta del Distretto Pianura Est di Bologna in cui le scuole del Distretto hanno avviato un proprio percorso formativo; del Distretto di Lugo, che ha coinvolto in un percorso autonomo la cooperazione sociale locale; del Distretto di Parma, dove si è avviata una collaborazione proficua tra i professionisti e le professioniste della Salute mentale formati sull'approccio dialogico e quelli formati all'Open dialogue.

È in corso nel 2024 una ulteriore ri-progettazione del percorso per sostenere i servizi che stanno sperimentando l'approccio, così da sedimentarlo più stabilmente nelle loro pratiche e culture organizzative, ed eventualmente allargare la partecipazione al progetto, poiché vi sono richieste in tal senso che provengono da più territori.

### **Risultati del piano di valutazione qualitativo-quantitativo**

Al fine di comprendere gli effetti e le ricadute dell'implementazione dell'approccio dialogico, la Regione Emilia-Romagna ha definito un piano di valutazione qualitativo-quantitativo avviato a ottobre 2023 e che si concluderà a dicembre 2024.

Sono e saranno coinvolti nella valutazione tramite questionari, focus group e raccolta di narrazioni delle esperienze, le persone formate all'approccio dialogico, i partecipanti (cittadini, famiglie, altri operatori, ecc.) coinvolti in incontri dialogici e i referenti della Governance dei territori in cui si sta applicando questa metodologia.

I dati raccolti finora (ottobre 2023-marzo 2024), ancorché provvisori, mostrano che:

In generale, vi è un buon apprezzamento dei partecipanti agli incontri dialogici: si rileva un **alto gradimento per il metodo** e le modalità comunicative applicate, se ne riscontra l'utilità e una **buona capacità di generare effetti concreti nel contesto organizzativo**, nelle relazioni professionali, nel lavoro dei servizi, negli interventi con gli utenti.

È rilevata una notevole **flessibilità dell'approccio rispetto alle possibili finalità: è principalmente impiegato per la programmazione e la progettazione integrata** nei e tra i Settori/Aree/Servizi sociali e sanitari, ma anche nei processi partecipativi e nella collaborazione con il terzo settore e altri soggetti esterni al sistema di welfare regionale (le scuole, ad esempio).

Si ravvisano **potenziali ricadute positive sul benessere professionale e organizzativo** all'interno delle istituzioni;

**L'applicazione nel coinvolgimento dell'utenza** ha richiesto una riflessione, formazione e preparazione più impegnativa e sfidante per i servizi territoriali, si è quindi avviata più di recente.

È ritenuto necessario (ed è un punto sul quale si sta già lavorando) il **coinvolgimento della Governance nell'applicazione di queste pratiche innovative**, senza il quale appare difficoltoso introdurre un cambio di postura nei servizi che risulta notevole rispetto alla consuetudine.

**Si è innescato un effetto moltiplicativo dell'innovazione**, per cui la diffusione dell'approccio costruisce un ambiente favorevole alla sua stessa applicazione, ampliando il proprio perimetro nei servizi e attivando un circolo virtuoso in cui le istituzioni locali hanno cominciato a promuovere percorsi autonomi, andando oltre i programmi, le risorse e il mandato regionale.

## L'esperienza condivisa del Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali del Comune di Forlì, dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare

*Autrici: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani e Barbara Calderone*

L'approccio dialogico, sviluppatosi in Finlandia e in altri Paesi del nord Europa, ha sostenuto il cambiamento organizzativo di alcune municipalità permettendo un viraggio culturale rispetto alla settorializzazione dei contesti e introducendo una visione democratica nei rapporti tra professionisti e cittadini. La Regione Emilia Romagna ha avviato dal 2018 percorsi formativi sull'approccio dialogico nei servizi socio-sanitari dei territori e all'interno delle strutture regionali. L'approccio è centrato sul principio dialogico e sul presupposto che le operatrici e gli operatori non sono chiamati a dare soluzioni, ma a promuovere riflessività tra tutti i soggetti coinvolti nella situazione, generando così risposte da quegli stessi soggetti.

**Come trasformare la paura che non sia possibile, in fiducia che sia questa la strada da percorrere.**

**“SIETE TUTTI QUI  
PER ME? MA GRAZIE!!”**

La frase citata tra virgolette è di una signora da tanti anni in carico al Centro di Salute Mentale di Cesena. Gli operatori del Servizio erano tanto preoccupati del suo stato di salute da pensare di dover ormai proporre un inserimento in struttura residenziale. Abbiamo affrontato

la preoccupazione invitando gli operatori e le operatrici del Servizio Sociale ad aiutare a esplorare la preoccupazione; con loro abbiamo deciso di invitare la signora e il figlio a un dialogo. C'era timore che non si riuscisse a dialogare e a far accettare alla signora un incontro in cui erano presenti 10 operatori (psichiatra, infermiera, assistente sociale del Servizio, educatrice del Centro Diurno e operatori del Servizio Sociale), con due facilitatrici e tre osservatori. È stato un dialogo di due ore. Ne è scaturito un progetto condiviso, in cui ciascuno poteva "mettere" qualcosa in termini di impegno e di risorse: più tempo al Centro Diurno, un intervento socio-assistenziale a casa, la disponibilità della signora a fare visite di controllo e a regolare l'alimentazione e la cura di sé con l'aiuto del figlio. Dopo due mesi ci siamo incontrati nuovamente e abbiamo verificato che tutti avevano mantenuto gli impegni e non c'era più la preoccupazione che la signora non riuscisse a vivere ancora a casa propria. **Alla fine del secondo incontro il figlio ha detto: "abbiamo fatto più in questi due mesi insieme, che nei 10 anni precedenti! Abbiamo eliminato la burocrazia!"**

Parto da qui per raccontare l'esperienza triennale di formazione, sperimentazione e radicamento dell'approccio dialogico in un territorio della Regione Emilia Romagna.

Il Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali del Comune di Forlì, dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare ed inizialmente anche dell'Unione dei Comuni Valle del Savio, che operano sui tre Distretti Socio-Sanitari di Forlì, Rubicone e Cesena Valle del Savio, hanno partecipato alla formazione all'approccio dialogico da novembre 2020 a novembre 2022.

Alla formazione avviata dalla Regione da settembre 2023, che si concluderà a settembre 2024, continuano a partecipare il Centro di Salute Mentale di Forlì-Cesena e i Servizi Sociali dell'Unione dei Comuni Rubicone e Mare; non hanno aderito i Servizi Sociali del Comune di Forlì,

mentre, quelli dell'Unione Valle del Savio, che durante la formazione 2020-2022 avevano rinunciato a proseguire, hanno chiesto di partecipare nuovamente. In entrambi i casi gli elementi di criticità rilevati sono riferibili al cambio di responsabili dei Servizi e al cambio degli operatori e delle operatrici inizialmente coinvolti nella formazione.

Obiettivi della formazione e della sperimentazione sono:

- apprendere e utilizzare strumenti dialogici per condividere buone prassi nei propri contesti di lavoro, migliorando le relazioni tra colleghi e colleghe e tra differenti ruoli;
- facilitare incontri dialogici all'interno del Sistema dei Servizi, nella relazione con gli utenti e con la comunità territoriale;
- disseminare e formare altri operatori e operatrici alle pratiche dialogiche;
- diffondere l'approccio dialogico nelle diverse articolazioni interne al servizio (discussione di casi complessi, riunioni interservizi, équipe territoriali).

La sperimentazione dell'approccio dialogico ha coinvolto direttamente gli operatori e le operatrici dei Servizi Sociali e del Centro di Salute Mentale; alcune psichiatre, infermieri, assistenti sociali ed educatori si sono formati come Facilitatori e attualmente stanno facendo il percorso come Tutor della pratica dialogica nel contesto, affiancando i colleghi e le colleghe che si stanno formando come Facilitatori nel percorso ancora attivo. Contestualmente i responsabili dei Servizi coinvolti e del Distretto partecipano al percorso nel gruppo Governance.

È stata attivata la connessione tra il percorso di formazione all'approccio dialogico e il progetto Erasmus Plus *Dialogical-Work*, attraverso la partecipazione di una psichiatra di Forlì e di uno psichiatra di Cesena.

Sono state realizzate diverse azioni nei servizi territoriali. Nella sede del Centro di salute Mentale di Forlì, dopo aver sperimentato le facilitazioni

relative a casi complessi, a partire da gennaio 2022, è stato strutturato un calendario “di pratica dialogica” delle singole microéquipe, in cui portare una situazione critica relativamente alla relazione con l’utente o alla relazione tra servizi. In molti di questi incontri sono stati affrontati elementi di preoccupazione e realizzati dialoghi che hanno coinvolto direttamente gli utenti e i loro familiari.

È stato istituito un calendario di disponibilità di operatrici e operatori nel ruolo di Facilitatori, contattabili su richiesta dei colleghi. Nel servizio di Salute Mentale di Cesena il referente della sperimentazione dialogica procede con la raccolta di richieste da parte delle microéquipe disponibili a utilizzare gli strumenti dialogici.

Nel servizio di Rubicone Mare si è proceduto con la strutturazione di incontri dialogici per le UVM (Unità di Valutazione Multidimensionali) e per la definizione informale dei Budget di Salute. In questa fase si sta mettendo a punto la formalizzazione dei Budget di Salute attraverso la redazione dei Progetti Accordi Riabilitativi Individualizzati (PARI).

Nel Settore dei Servizi Sociali dell’Unione Rubicone e Mare è stato recentemente definito che tutte le aree di Servizio Sociale (Minori, Adulti, Disabili, Anziani) possono utilizzare gli strumenti dialogici attraverso il coinvolgimento dei colleghi e delle colleghe formati e in formazione. Questa legittimazione è stata possibile grazie all’attuale Responsabile del Servizio Sociale che ha fatto la formazione dialogica quando era coordinatore e, nell’attuale ruolo di Governance, sostiene questo processo di radicamento delle pratiche dialogiche.

Queste prassi hanno permesso agli operatori formati di acquisire competenze nella facilitazione dei contesti coinvolti e nell’utilizzo degli strumenti dialogici; contestualmente è stato possibile far conoscere le pratiche dialogiche anche agli operatori del servizio non direttamente coinvolti nel percorso di formazione e proporre strumenti dialogici anche

a operatori e operatrici di altri servizi. In particolare, per il confronto su casi complessi viene proposto l’utilizzo del modulo della preoccupazione e il dialogo nel futuro, sia quando sono coinvolti operatori che con gli utenti. È stata favorita la disseminazione attraverso l’invito di operatori non direttamente coinvolti nei casi a partecipare ai dialoghi come osservatori.

Parallelamente sono stati realizzati due incontri di divulgazione dell’approccio dialogico, uno durante la formazione del 2020-2022 e uno a febbraio 2024, presentando i principi dell’approccio dialogico e i principali strumenti, attraverso la sperimentazione diretta di dialoghi negli incontri.

### **Punti di forza delle pratiche dialogiche**

Miglioramento della comunicazione nel servizio e tra servizi; coinvolgimento dell’utente e della sua rete naturale, mettendo al centro le sue richieste e il futuro che l’utente ritiene possibile per sé; coinvolgimento e supporto a operatori di altri territori che hanno avviato nel 2023 la formazione dialogica e la pratica nel contesto; in particolare, si stanno realizzando azioni di affiancamento con gli operatori dei Servizi Sociali (Area Adulti e Disabili) e del Dipartimento di Salute Mentale e dipendenze patologiche di Rimini e Riccione.

### **Criticità**

La sperimentazione nel contesto territoriale richiede costanza nella programmazione e cura degli incontri, in cui l’investimento di tempo e di consapevolezza è condizione non sempre garantita dagli operatori che sono ancora nel percorso formativo; è necessario un affiancamento in termini di supervisione costante nel tempo per facilitare l’apprendimento e il consolidamento degli strumenti di facilitazione, senza il quale è alto il rischio che le modalità di facilitazione e l’utilizzo degli strumenti dialogici divengano “personalizzati” e non garantiscano l’effettiva costruzione e realizzazione di spazi dialogici.

## Il caso studio del Comune di Pudasjärvi, Finlandia

*Autori: Heikki Ervast e Jukka Antero Hakola*

### Necessità di dialogo

Pudasjärvi è una piccola città della regione di Pohjois-Pohjanmaa, nella Finlandia settentrionale che nell'estate del 2023 ha vissuto un peggioramento economico. Il Consiglio comunale ha deciso di intervenire con alcune contromisure tra cui la riorganizzazione dei Servizi sociali ed educativi puntando ad ottenere un risparmio di circa 900.000 euro.

Per dare attuazione a tale progetto, il Consiglio comunale ha avviato una gara d'appalto a cui Dialogues and Design Ltd ha partecipato ottenendo il contratto con il Comune.

### La richiesta del Comune di Pudasjärvi a Dialogues & Design Ltd

L'incarico conferito a Dialogues & Design Ltd per arrivare ad una proposta di riorganizzazione dei servizi ha previsto i seguenti compiti:

- una presentazione concreta del modello di erogazione dei servizi;
- consultare e coinvolgere le parti interessate (cittadini e gruppi di lavoro) nella preparazione della relazione;
- fornire informazioni sul valore e sull'esperienza (oltre alle informazioni finanziarie e statistiche) per aiutare a decidere il modello di erogazione dei servizi;
- facilitare il dialogo tra i decisori comunali;
- documentare l'intero processo per supportare il processo decisionale;

- preparare una relazione finale che include una proposta di modello di erogazione dei servizi.

### Come si sono svolte le udienze e il processo partecipativo?

In Finlandia esiste una procedura di consultazione prevista dalla legge per le situazioni importanti per i residenti. Gli eventi sono stati preparati accuratamente sia dal punto di vista degli organizzatori che dei partecipanti. L'approccio è stato dialogico fin dall'inizio. Il dialogo a Pudasjärvi è consistito in:

- 1) un'interazione attiva, verbale e scritta, tra il committente e l'organizzazione che fornisce il Servizio;
- 2) una serie di momenti di confronto tra i decisori dell'organizzazione committente e l'organizzazione che fornisce il Servizio;
- 3) consultazioni formali con i dipendenti dell'Area sociale ed educativa;
- 4) consultazioni aperte con gli utenti del Servizio;
- 5) discussioni tra residenti, funzionari e decisori durante le riunioni e
- 6) altre opportunità di essere ascoltati.

Il processo si è sviluppato in 20 incontri dialogici, svolti faccia a faccia, tranne l'ultimo incontro con i politici, che è stato online.

La struttura delle udienze dialogiche ha seguito il seguente ordine:

- 1) Quali idee sono emerse da questo processo di confronto?
- 2) Cosa è importante discutere insieme su questo tema?
- 3) Quali sono tutte le questioni legate all'argomento scelto come tema comune e quale messaggio vorreste trasmettere ai decisori? e
- 4) Il dialogo finale.

## La struttura, gli strumenti dialogici e la facilitazione del processo

Le udienze dialogiche sono iniziate con le idee dei partecipanti e delle partecipanti, chiedendo loro cosa fosse importante e attuale da trattare all'evento. Non è stata una situazione facile, perché, sulla base dell'esperienza, le aspettative erano orientate all'ascolto degli esperti. Tuttavia, il pacchetto informativo è stato volutamente limitato, presentando solo una serie ridotta di informazioni di base e ricapitolando i termini di riferimento ricevuti dal committente.

I metodi utilizzati per la consultazione si sono basati sulla tecnica dei dialoghi nel futuro e sono variati a seconda della situazione. Nelle piccole configurazioni si è tenuto un discorso comune, mentre nei gruppi più grandi si è proceduto prima a una discussione di gruppo e poi alla condivisione delle idee.

Dialogues & Design Ltd ha utilizzato - come strumenti dialogici - una versione modificata del *Dialogo del Buon Futuro*, del dialogo *Puimala* e del *Learning Cafè*.

Tutti i discorsi ascoltati insieme sono stati registrati elettronicamente sulla piattaforma *Sway*, il sito web utilizzato nel processo, e gli esiti dei piccoli gruppi sono stati fotografati. Le immagini originali e i documenti di registrazione sono stati disponibili durante tutto il processo su questa piattaforma, accessibile tramite il sito web del Comune di Pudasjärvi.

I social media e la stampa sono stati utilizzati attivamente per comunicare i progressi e i risultati del processo. Data l'importanza della situazione in generale del Comune e l'elevato impatto su cittadini e cittadine, era importante che tutti avessero l'opportunità di iniziare a comprendere e a relazionarsi con il processo in corso. Una simile comprensione si forma attraverso i processi di dialogo interno a ciascun individuo e con gli altri.

La documentazione del processo è disponibile su questa pagina *Sway*: <https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

Il processo è iniziato il 29 agosto 2023 e si è concluso il 14 novembre 2023.





# APPENDICE



## Profilo di competenze per il Tutor dell'approccio dialogico

Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio*.  
Internal publication, Rotterdam University of Applied Sciences

Le cinque competenze richieste al Tutor dell'approccio dialogico sono descritte di seguito:

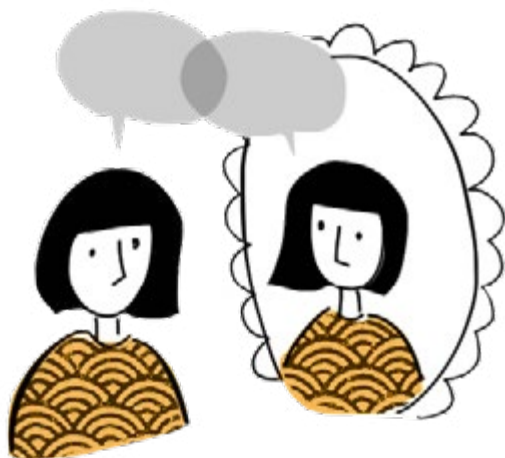
1. GUIDARE L'INNOVAZIONE

2. GUIDATI DALLA DOMANDA

3. LAVORO COLLABORATIVO

4. APPRENDIMENTO INTERATTIVO

5. CREAZIONE DI CONOSCENZA



## 1. GUIDARE L'INNOVAZIONE

**Ruolo:** innovatore

**Dominio:** Pratica professionale

**Specifica:** Innovazione e ricerca

### Competenza

Nel contribuire allo sviluppo di un prodotto professionale innovativo, il Tutor mostra un atteggiamento di ricerca e identifica e sfrutta le opportunità per introdurre innovazioni nella pratica professionale.

### Contesto

Nella vita lavorativa ci si scontra con problemi ostinati, per i quali non esistono soluzioni pronte. Le ragioni possono essere diverse: la complessità della questione, la mancanza di competenze sufficienti, ampie e aggiornate, e a volte semplicemente la rapidità degli sviluppi. In queste situazioni è necessaria una capacità innovativa per produrre soluzioni creative.

In qualità di innovatore o innovatrice, riconoscete questa complessità e la vivete come un'opportunità, una sfida per riflettere e discutere le potenziali soluzioni con colleghi professionisti della vostra stessa disciplina e di altre discipline. Avete il coraggio di mettervi in gioco e di condividere le vostre idee con gli altri. Sapete quanto sia importante una soluzione e che non serve a nulla cercare di evitare le situazioni difficili. Indagate il problema utilizzando le vostre competenze, cercando sempre il modo di scoprire nuove intuizioni, ad esempio combinando concetti esistenti per creare nuove soluzioni. Siete audaci e decisi e come innovatori siete intraprendenti e proattivi. Cercate attivamente le opportunità, sapete come trasformarle in azioni efficaci e sperimentate nuovi metodi e scenari, sempre partendo da una visione ben informata e ponderata. Il vostro intuito, il vostro atteggiamento e il vostro lavoro

sono apprezzati. Siete sempre più coinvolti nell'innovazione. Vi accorgete di poter essere un interlocutore paritario e critico.

#### **Per**

Contribuire all'innovazione

#### **È necessario**

1. essere proattivi e pieni di risorse in situazioni professionali complesse;
2. indagare i problemi e le potenziali soluzioni;
3. essere audaci e osare sperimentare;
4. essere creativi nel considerare sia il problema che la soluzione;
5. utilizzare la cassetta degli attrezzi dell'approccio dialogico, se necessario.

#### **In questo modo**

Il vostro approccio orientato all'innovazione porterà allo sviluppo di prodotti professionali innovativi.

#### **Indicatori e descrizioni comportamentali**

##### **Essere in grado di agire in modo intraprendente in situazioni professionali complesse:**

- Pensate e agite in modo proattivo. Mostrate iniziativa e non aspettate gli altri, ma andate a indagare. Proponete di vostra iniziativa possibili idee e soluzioni innovative.
- Siete decisivi. Si familiarizza con la situazione e si prendono decisioni rapide, ponderate e ragionate sui passi da compiere.
- Siete in grado di convertire le opportunità in azioni mirate. Siete in grado di individuare percorsi efficaci per raggiungere gli obiettivi.

##### **Esplorare il problema e le possibili strategie di soluzione:**

- Preferite esplorare altre idee oltre ai metodi tradizionali, perché è evidente che i metodi tradizionali non sono più sufficienti.
- Siete in grado di vedere i problemi da nuove prospettive.
- Traducete gli sviluppi e le tendenze nella vostra area di competenza in scenari futuri.
- Utilizzate in modo responsabile i metodi e le tecniche di ricerca pratica pertinenti.

##### **Dimostrare audacia e coraggio di sperimentare:**

- Sperimentate.
- Agite, anche se il risultato è incerto.
- Avete il coraggio di mettervi in gioco e non evitate i rischi.

##### **Guardare in modo creativo sia al problema che alla soluzione:**

- Avete la capacità di discostarvi dal quadro concettuale esistente.
- Sapete utilizzare approcci di altre discipline per giungere a nuove scoperte e combinazioni di strategie di soluzione.
- Sapete pensare fuori dagli schemi.
- Dimostrate originalità, "giocosità" e ingegnosità.
- Siete in grado di proporre nuovi scenari in caso di cambiamento delle circostanze.
- Siete in grado di pensare a diverse soluzioni, approcci o prospettive per un problema che sono inaspettate e che avvicinano le soluzioni.

## 2. GUIDATI DALLA DOMANDA

**Ruolo:** Osservatore critico

**Dominio:** Pratica professionale

**Specifiche:** Consapevolezza dell'ambiente

### Competenza

Lavorando in modo innovativo, il Tutor dimostra di essere consapevole dell'ambiente professionale in cui opera e individua le opportunità per introdurre innovazioni nella pratica professionale.

### Contesto

Come professionista in via di sviluppo, imparerete quanto più possibile sulla pratica lavorativa. Seguirete gli sviluppi nel vostro campo. Siete interessati al motivo di certi sviluppi e alle forze che li determinano, consentendovi di collocare le tendenze e gli sviluppi della pratica in un contesto più ampio. Notate che questo vi permette di identificare più facilmente le relazioni di causa ed effetto. Vi accorgete anche che le certezze stanno rapidamente scomparendo. Vi rendete conto che i cambiamenti sono a volte così rapidi da rendere i compiti più complessi, alzando l'asticella dei professionisti.

Allo stesso tempo, vedete un grande potenziale in questo ambiente dinamico e cercate attivamente opportunità per contribuire, insieme ad altri, a fare la differenza. Volete dare un contributo utile a una questione sociale. Esplorate le possibilità e le discutete con le parti interessate e con altri gruppi, ma senza saltare direttamente alla soluzione. Dimostrate il vostro valore come interlocutore informato e alla pari. La vostra preparazione vi ha permesso di conoscere a fondo le dinamiche della situazione e siete in grado di spiegare e giustificare perché ritenete che la situazione sia promettente. Allo stesso tempo, ascoltate attentamente ciò che dicono i vostri interlocutori. Mantenete il dialogo e

vi assicurate che il problema sia chiaramente definito ponendo domande critiche al cliente e alle altre parti interessate, in modo da poter valutare il contesto in modo ancora più approfondito. Sapete che questa fase esplorativa è essenziale per contribuire alla realizzazione di soluzioni fattibili o, se necessario, per trovare validi argomenti per abbandonarle.

### Per

Coltivare la consapevolezza di ciò che accade intorno a voi, sia in generale che nella pratica professionale innovativa in particolare,

### È necessario

1. essere consapevoli del vostro ambiente;
2. identificare e descrivere le questioni rilevanti per la pratica professionale;
3. essere in grado di tradurre la teoria in azione pratica;
4. utilizzare la cassetta degli attrezzi dell'approccio dialogico, se necessario.

### In questo modo

L'analisi della situazione porta all'identificazione di questioni riconosciute come importanti per la pratica professionale e si possano intraprendere azioni pratiche per risolverle.

### Indicatori e descrizioni comportamentali

#### Dimostrare consapevolezza dell'ambiente circostante/del contesto sociale

- Conoscete o esplorate le tendenze e gli sviluppi in un contesto più ampio rispetto alla vostra area di competenza e siete in grado di collegarne il significato ai problemi su cui state lavorando.
- Riuscite a guardare oltre il vostro naso; prevedete i cambiamenti (prima di altri) e li anticipate.

- Cercate attivamente situazioni pratiche che possano fornire nuove prove e ne fate uso nelle discussioni.
- Vedete le opportunità e le possibilità e le sfruttate.
- Riconoscete che i fattori esterni influenzano o possono influenzare i problemi su cui state lavorando.
- Dimostrate impegno sociale e siete in grado di rendere conto delle vostre azioni professionali.

#### **Essere in grado di identificare e specificare le questioni rilevanti per la professione.**

- Indagate il problema in questione in dialogo con il cliente e le altre parti interessate.
- Approfondite la definizione del problema delineato: è davvero questo il problema, sono necessarie altre ricerche preliminari, che porteranno a una diversa definizione del problema?
- Esplorate ciò che è già noto sul problema; siete in grado di modificarlo e presentarlo.
- Siete in grado di rendere esplicita la domanda e di adattarla
- Dimostrate di conoscere il clima sociale che gioca un ruolo nella ricerca e nell'accettazione delle soluzioni.

#### **Capacità di convertire le soluzioni in applicazioni pratiche.**

- Siete in grado di proporre soluzioni inaspettate e fattibili.
- Siete in grado di convertire in risultati pratici le soluzioni scoperte grazie alla combinazione di conoscenze ed esperienze in diverse aree di competenza.

### 3. LAVORO COLLABORATIVO

**Ruolo:** Giocatore di squadra

**Dominio:** Pratica professionale innovativa

**Specifica:** Comunicazione e lavoro collaborativo

#### **Competenza**

Nel partecipare ai processi innovativi, il Tutor diventa un giocatore di squadra che può attingere alle capacità comunicative, collaborative e di rete per lavorare in modo efficace ed efficiente con altri professionisti per raggiungere i risultati.

#### **Contesto**

Lavorare efficacemente in gruppo per la soluzione di problemi reali richiede un'ampia gamma di competenze. In effetti, si tratta di strumenti che consentono di comprendere il contesto innovativo e di essere un interlocutore alla pari. I professionisti innovativi sono veri e propri giocatori di squadra; imparano gli uni dagli altri e condividono le idee.

L'apprendimento e il lavoro in situazioni reali sono un processo sociale in cui la cooperazione e il networking con gli altri sono essenziali. Non solo diffonde conoscenze ed esperienze, ma coinvolge maggiormente le persone. Chi lavora in gruppo sa quanto sia importante la collaborazione. Non state cercando di "rubare le luci della ribalta". Il vero valore del lavoro collaborativo è che potete integrare le idee dell'altro, "sparlare" l'uno dell'altro, discutere le vostre idee e i vostri suggerimenti per le strategie e le soluzioni, e analizzarli criticamente - per non parlare del valore aggiunto di essere aperti alle possibilità di dare e ricevere feedback. Una comunicazione professionale efficace impedisce a qualsiasi "rumore" inutile di offuscare il processo di lavoro collaborativo.

## Per

Lavorare in modo efficace con gli altri su miglioramenti, nuovi sviluppi e innovazioni

### **È necessario**

1. essere disposti a lavorare con gli altri e a far sì che gli obiettivi condivisi abbiano la precedenza su quelli individuali;
2. contribuire allo sviluppo di una rete di esperti e fare un uso strategico di tale rete;
3. utilizzare in modo corretto e tempestivo diverse abilità comunicative;
4. utilizzare la cassetta degli attrezzi dell'approccio dialogico, se opportuno.

### **In questo modo**

Gli attori del team con competenze personali e professionali complementari possano lavorare insieme e comunicare tra loro durante un processo di sviluppo o di innovazione.

### **Indicatori e descrizioni comportamentali**

#### **Essere disposti a collaborare e a far prevalere gli obiettivi generali su quelli individuali**

- Sapete allinearvi agli obiettivi comuni che nascono dalla ricerca di nuove risposte ai problemi da affrontare.
- Riconoscete che la co-creazione di discipline professionali contribuisce a raggiungere soluzioni innovative.
- Cercate opportunità e modi per lavorare in modo cooperativo alle risposte ai problemi.
- Siete in grado di lavorare in un contesto interdisciplinare/transdisciplinare, vale a dire che lavorate a stretto contatto con persone di altre aree di competenza, apportando contributi costruttivi e ottenendo il riconoscimento della vostra area di competenza.

- Contribuite al migliore allineamento possibile tra il contributo delle vostre conoscenze, esperienze e qualità proprie e dei membri del team.
- Mettete gli interessi del team al di sopra dei vostri interessi personali e ritenete i vostri colleghi responsabili del loro comportamento e delle loro responsabilità. Siete responsabili anche voi stessi.
- Siete in grado di fare concessioni per raggiungere un obiettivo o un risultato comune. Siete in grado di giustificare queste concessioni.

#### **Essere in grado di contribuire allo sviluppo di una rete di esperti e di consultarla in modo mirato.**

- Costruite una rete funzionale.
- Utilizzate le reti in modo mirato.

#### **Sapere utilizzare diverse abilità comunicative nel modo giusto e al momento giusto.**

- Accendete l'entusiasmo e stimolate gli altri.
- Discutete in modo efficace ed efficiente.
- Condividete il vostro lavoro con gli altri.
- Contribuite in modo costruttivo alla collaborazione.

## 4. APPRENDIMENTO INTERATTIVO

**Ruolo:** Apprendimento

**Dominio:** Comunità di pratica nella pratica professionale innovativa

**Specifiche:** Apprendimento interattivo

### Competenza

Nel guidare il suo ulteriore sviluppo professionale, il Tutor riconosce la necessità di un apprendimento continuo e si adopera per acquisire le necessarie capacità di apprendimento.

### Contesto

Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente. Le richieste sono molteplici e si corre il rischio di non stare al passo con gli eventi. L'istruzione si trova ad affrontare lo stesso problema. Anche se facciamo del nostro meglio per mantenere il corso professionale il più aggiornato possibile, non è sempre possibile coprire gli ultimi sviluppi. Questo significa che dovete prepararvi a lavorare in un ambiente professionale in rapida evoluzione. Non dovete solo risolvere i problemi per i quali vi siete preparati durante il corso di laurea e che conoscete abbastanza bene da essere in grado di implementare soluzioni reali; incontrerete anche problemi nuovi per voi, problemi che non possono essere risolti con le conoscenze attuali. Questi nuovi problemi possono richiedere nuove conoscenze, conoscenze ancora da acquisire e nuovi contesti in cui le conoscenze esistenti devono essere utilizzate in modo diverso.

Inoltre, collaborerete sempre più spesso con persone qualificate in altre materie. In questo contesto di lavoro e apprendimento sarete chiamati a imparare con e dagli altri, in modo attivo, efficace e focalizzato sull'ottenimento di risultati.

Mentre lavorate insieme in questo processo innovativo, il vostro desiderio di imparare spesso nasce dall'interno: vi imbattete in problemi che volete davvero risolvere. Questo fa sì che siate voi a voler imparare "qualcosa", o addirittura a "disimparare" qualcosa.

La complessità della situazione non vi spaventa. Vedete una sfida e la raccogliete. Vi buttate a capofitto e non vi arrendete. Sapete che vi scontrerete regolarmente con un muro e dovrete rialzarvi, ma presto scoprirete che state imparando più di quanto pensavate, che quello che all'inizio sembrava un guazzabuglio confuso ora ha senso. Siete molto più capaci di vedere il quadro generale.

### Per

Imparare da e con gli altri

### È necessario

1. dimostrare capacità di apprendimento autodiretto;
2. essere disposti a imparare in contesti diversi e stimolanti;
3. essere in grado di riflettere sull'efficacia del proprio obiettivo di apprendimento, del metodo e del risultato;
4. utilizzare la cassetta degli attrezzi dell'approccio dialogico, se appropriato.

### In questo modo

Potete guidare l'ulteriore sviluppo della vostra capacità di apprendimento.

### Indicatori e descrizioni comportamentali

#### **Dimostrare capacità di apprendimento autodiretto**

- Si dà sostanza e direzione al proprio processo di apprendimento; in altre parole, si è in grado di porsi obiettivi di sviluppo e di apprendimento e di agire di conseguenza.

### **Disponibilità e volontà di apprendere in vari contesti impegnativi**

- Riflettete sulle vostre azioni e chiedete naturalmente un feedback agli altri; valutate i suggerimenti per migliorarle e li applicate immediatamente ed efficacemente.
- Siete consapevoli di come i vostri standard e valori personali influenzino le vostre azioni e vi dimostrate disposti a discuterne.
- Potete essere chiamati a rispondere delle vostre azioni.
- Siete disposti a cambiare le vostre abitudini.
- Rinunciate a conoscenze obsolete se ci sono validi argomenti per farlo.
- Avete il coraggio di superare i vostri limiti per crescere personalmente e professionalmente.

### **Capacità di riflettere sull'efficacia delle proprie azioni professionali**

- Dimostrate la capacità di riflettere e di analizzare le vostre azioni in termini di:
  - contenuto.
  - approccio.
  - dinamiche di gruppo - questo potrebbe includere le azioni di tutti i soggetti coinvolti.
  - considerazioni sociali ed etiche nell'elaborazione di nuove soluzioni.
  - proprio sviluppo rispetto ai punti precedenti.
- Avete imparato quali sono i vostri punti di forza e di debolezza (o avete acquisito una migliore comprensione di essi) e siete in grado di apportare miglioramenti a entrambi.

## **5. CREAZIONE DI CONOSCENZA**

**Ruolo:** Produttore di conoscenza

**Dominio:** Pratica professionale innovativa

**Specifiche:** Creazione di conoscenza

### **Competenza**

Migliorando continuamente le proprie conoscenze e mantenendosi aggiornato, il Tutor non solo impara all'interno di un contesto formale (come la scuola), ma amplia anche le proprie competenze apprendendo in un contesto lavorativo.

### **Il contesto**

Con il rapido sviluppo delle nuove tecnologie informatiche, la conoscenza si espande a un ritmo sempre maggiore ed è disponibile virtualmente su richiesta, e le nuove conoscenze possono essere diffuse altrettanto velocemente. Non è più sufficiente conoscere i fatti e saperli applicare. Le conoscenze più necessarie in un contesto di innovazione sono spesso chiamate "conoscenze generali". Si tratta di conoscere le cause di molti fenomeni diversi, il funzionamento delle cose e la comprensione di principi e processi (sapere chi può fornire idee o know-how specifico). È particolarmente importante perché la conoscenza dei fatti può diventare obsoleta (soprattutto le scoperte concrete), mentre la conoscenza dei principi primi (che stanno alla base di queste scoperte) non è così rapida.

Ci si aspetta che sviluppate un approccio all'apprendimento del tipo "e se...". Ciò significa che oserete porre domande critiche su cause ed effetti. Imparerete a comprendere le connessioni e gli schemi di ciò che accade nella pratica professionale, ma anche ad avere un atteggiamento critico, indagatore e di apprendimento. Volete scoprire queste relazioni di causa-effetto e siete utenti critici della conoscenza. Soprattutto, misurate il valore di una teoria in base alla sua utilità



per risolvere i problemi che incontrate nel vostro lavoro. Non seguite ciecamente un insieme di idee. Scoprite, lavorando e dialogando con altri professionisti, se qualcosa funzionerà e come funziona nella pratica. Nel processo, si impara a combinare le proprie conoscenze ed esperienze con quelle degli altri e a scoprire cosa funziona, creando nuove conoscenze che possono essere utilizzate nella pratica professionale. Inoltre, potrete valutare criticamente quali sono i “principi attivi”, scoprendo il valore dell’approccio scelto e i principi guida (che ne determinano il funzionamento). Si impara rapidamente a giocare con le proprie conoscenze. Si scopre che anche le teorie e le idee di altre discipline possono essere utili o adattate a un altro contesto. Scoprirete anche che le conoscenze acquisite per un altro scopo possono avere un’utilità pratica nel vostro lavoro. In breve, scoprirete, sperimenterete, applicherete le vostre conoscenze, ne verificherete il funzionamento e genererete così nuova conoscenza. Questo è ufficialmente chiamato “apprendimento produttivo” e “trasferimento lontano”.

Vi rendete conto di quanto sia importante condividere le conoscenze con gli altri. Siete anche consapevoli che gli altri hanno conoscenze di cui potete beneficiare. Pertanto, cercate modi efficaci ed efficienti per trovare le conoscenze e le esperienze che gli altri sono disposti a condividere o scambiare. Sapete già come le TIC aprano rapidamente e facilmente le porte a un ambiente ricco di conoscenze. I social media come il Web 2.0 diventeranno una piattaforma sempre più utile per rimanere informati e condividere le nuove conoscenze acquisite di recente.

### **Per**

Lavorare continuamente per accrescere le proprie conoscenze in un ambiente di apprendimento innovativo.

### **È necessario**

1. essere in grado di condividere e accedere alla conoscenza ed essere in grado di apprendere all’interno di un contesto applicativo;
2. essere in grado di utilizzare conoscenze e competenze a vari livelli di applicazione e contesti;
3. saper condividere e accedere alle conoscenze;
4. utilizzare la cassetta degli attrezzi dell’approccio dialogico, se appropriato.

### **In questo modo**

Si può dare un contributo reale all’approfondimento della conoscenza.

### **Indicatori e descrizioni comportamentali**

#### **Essere in grado di sviluppare le conoscenze in un contesto applicativo**

- Siete in grado di utilizzare le conoscenze e le esperienze pratiche degli altri per rafforzare le vostre, in modo da sviluppare nuove conoscenze che portino avanti la pratica professionale; innovate.
- Siete aperti al contributo delle competenze altrui e li invitate attivamente a contribuire.
- Vi basate sulle conoscenze esistenti e siete in grado di collegare le nuove conoscenze con le “vecchie”.

### **Essere in grado di applicare conoscenze e competenze a vari livelli e in vari contesti.**

- Utilizzate le conoscenze provenienti da diverse aree di competenza per scoprire modelli nei problemi.
- Applicate le conoscenze e le informazioni acquisite per sviluppare o progettare nuove soluzioni.
- Siete consapevoli dell'effetto di fattori sociali, economici, tecnici, etici e/o psicologici che potrebbero aiutare a trovare le risposte ai problemi su cui state lavorando.

### **Capacità di condividere e accedere alla conoscenza**

- Condividete attivamente le conoscenze e le esperienze acquisite nella pratica con altre persone.
- Cercate attivamente nuove conoscenze e modi efficaci per accedervi e condividerle. Lo fate in modo appropriato per la vostra pratica professionale e siete in grado di motivare le vostre scelte in materia.
- Cercate connessioni che vadano oltre la conoscenza e l'esperienza condivisa dei membri del team e li aiutete a comprendere queste connessioni.

# BIBLIOGRAFIA



Arnkil, T. (2019). Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). Taking up one's worries: A handbook on early dialogues. National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regione Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

**I risultati di progetto** prodotti durante *Dialogical-Work* sono scaricabili alla pagina <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work>

**PR1: Linee guida per creare e supportare la Governance verso un approccio dialogico**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr1-italiano.pdf/@download/file/PR1%20Italiano.pdf>

**PR2: Profilo di competenze per Tutor dell'approccio dialogico**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr2-italiano.pdf/@download/file/PR2%20Italiano.pdf>

**PR3: Toolkit per l'approccio dialogico**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-italiano.pdf/@download/file/PR3%20italiano.pdf>

**PR4: Curriculum formativo per Tutor dell'approccio dialogico**



Cofinanziato  
dall'Unione europea

*Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.*