

L'APPROCCIO DIALOGICO

IN EMILIA-ROMAGNA

STRUMENTI PER PRATICARE L'INTEGRAZIONE
NEL SISTEMA DEI SERVIZI



Il lavoro sull'approccio dialogico in Regione Emilia-Romagna ha coinvolto moltissime persone ed esperienze. Questa è una raccolta di riflessioni, dialoghi, spunti e attività raccolti in cinque anni di lavoro su questo approccio. Non si tratta di un manuale sistematico sulle teorie e le pratiche dell'approccio dialogico, ma rappresenta una guida rivolta principalmente a chi ha partecipato alle formazioni, per ripercorrere quanto sperimentato e applicarlo nel proprio contesto.

Le fonti di questo manuale sono appunti presi durante la seconda edizione della formazione (2020-2022) e documenti prodotti da professionisti/e coinvolti/e nel percorso (in questo caso è sempre specificato l'autore o l'autrice).

Chiunque è autorizzato/a, per fini informativi, di studio o didattici, a utilizzare e duplicare i contenuti di questa pubblicazione, purché sia citata la fonte.

A CURA DELLO STAFF REGIONALE

Fabrizia Paltrinieri, Giulia Rodeschini, Tommaso Gradi, Tatiana Saruis, Vanessa Vivoli – Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna.

Gino Passarini, Monica Raciti, Mariateresa Paladino, Maria Barbara Lelli, Alessandro Finelli – Settore Politiche sociali, di inclusione e pari opportunità, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna.

Alessio Saponaro, Barbara Leonardi – Settore Assistenza territoriale, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna.

Anna Lucia Carretta, Jimmy Ciliberto, Nina Harriet Saarinen – formatore e formatrici dell'approccio dialogico.

Heikki Ervast, Jukka Antero Hakola – Oy Dialogues & Design Ltd, Finlandia.

Sara Galeotti, Elena Salvucci – Cooperativa Casa del Cuculo.

Illustrazioni, grafica e impaginazione a cura di Sara Galeotti, Cooperativa Casa del Cuculo.

Stampa Centro Stampa Regione Emilia-Romagna marzo 2023.

Per informazioni: Giulia Rodeschini – giulia.rodeschini@regione.emilia-romagna.it

HANNO CONTRIBUITO ALLE RIFLESSIONI

Il gruppo di coordinamento regionale sull'approccio dialogico

Giovanna Basile, Katia Bravaccini, Barbara Calderone, Licia Caroselli, Elisa Garavelli, Mariella Giannuzzi, Monica Manfredi, Marina Marti, Vito Melucci, Michela Musile Tanzi, Martina Neri, Massimiliano Nuti, Caterina Orlando, Linda Pelacani, Annalisa Pollidoro, Laura Pozzoli, Emanuela Ricci, Laura Turrini, Dorella Venturelli, Annalisa Vigherani, Silvia Zoli.

I/le partecipanti ai percorsi formativi sull'approccio dialogico

Roberto Abbati, Michela Alvisi, Marisa Ancarani, Donatella Anelli, Andrea Antonelli, Elena Attanasio, Silvia Balestri, Raffaella Ballardini, Marzio Barbieri, Nevio Baruffi, Giovanna Basile, Maria Laura Bastai, Elena Begliomini, Antonella Benati, Luca Benecchi, Giulia Bernardi, Simona Bernini, Elena Berti, Monica Betti, Marisa Bianchin, Adelina Bicchieri, Letizia Bigoni, Simone Binelli, Graziella Blengeri, Stefano Boni, Barbara Bonini, Chiara Boresi, Federica Boschi, Michela Bragliani, Katia Bravaccini, Milena Bregoli, Sara Brunetti, Giuseppina Caberti, Emanuela Cafaggi, Barbara Calderone, Giuseppa Caloro, Maria Chiara Canovi, Barbara Cantarelli, Sara Capelli, Stefano Carafoli, Davide Caravaggi, Licia Caroselli, Mara Casari, Valter Casolari, Ylenia Catellani, Agnese Cavallari, Silvia Cella, Valentina Cerchiarì, Alessandra Chiappelli, Cristina Chiari, Anna Colombini, Emanuela Comandini, Enrico Maria Congedo, Stefano Consolini, Anna Corsi, Annalisa Corsini, Barbara Curti, Margherita Dall'Olio, Elisa Davoli, Francesca De Col, Luca Degli Esposti, Daniela Denis, Chiara Di Girolamo, Anna Di Iorio, Mirella Errante, Giovanni Esposito, Stefania Fabbri, Michela Fabiani, Andrea Facchini, Francesca Faggioli, Daniela Fantini, Patrizia Fantuzzi, Chiara Farneti, Sabrina Ferrari, Elena Ferrari, Lisa Ferrari, Giulia Ferretti, Alessandra Ferrigno, Giuseppe Fertonani Affini, Francesca Filippi, Fulvia Fiorentino, Cinzia Fiorini, Ilaria Folli, Lisa Fontanesi, Ilaria Franchi, Elisa Garavelli, Raffaello Gardini, Roberta Garimberti, Tiberia Garoia, Valeria Garotti, Ombretta Gentile, Roberta Giacobino, Alberto Giannico, Mariella Giannuzzi, Cristina Gilioli, Carla Golfieri, Erika Govoni, Anna Maria Grassilli, Nicoletta Guerrini, Maria Paola Guiducci, Maria Laura Gurioli, Paolo Iotti, Deborah Lazzaretti, Gabriella Lelli, Emanuela Leuci, Angela Lo Russo, Carmela Luberto, Elena Lusvardi, Lisa Magnani, Franca Magnani, Giovanni Mambelli, Monica Manfredi, Giulia Marisaldi, Marina Marti, Eleonora Martini, Nadia Marzano, Rosalia Mazzi, Vito Melucci, Gemma Mengoli, Marco Menozzi, Felicia Messineo, Antonella Metto, Fabio Michelini, Barbara Mondardini, Emma Monfredini, Luca Moratti, Elisa Mortara, Michela Musile Tanzi, Barbara Nannini, Andrea Nasciuti, Martina Neri, Giorgia Nicoletti, Pietro Nucera, Massimiliano Nuti, Davide Ognibene, Caterina Orlando, Livia Ottaviani, Luigi Palestini, Giuseppina Parisi, Stefania Pasella, Graziana Pastorelli, Giuseppina Paulillo, Claudio Pedrelli, Linda Pelacani, Julia Pelaez, Pietro Pellegrini, Anna Pelloni, Marcela Mirta Pesaresi, Valentina Petrini, Chiara Poggiolini, Annalisa Pollidoro, Gabriella Pollutri, Annalisa Porzio, Laura Pozzoli, Marilena Quarantini, Elisabetta Raffellini, Francesca Ragazzini, Eleonora Riberto, Emanuela Ricci, Stefania Ricci Maccarini, Francesca Righi, Maurizio Rosi, Erica Salieri, Silvia Sant'Andrea, Luciana Santafede, Andrea Santi, Beatrice Santini, Patrizia Sarti, Francesco Sartini, Susanna Giorgina Savoldi, Fulvia Scardovi, Paola Scarpellini, Carlo Serantoni, Federica Sernari, Maria Cristina Servadei, Emilia Siciliani, Chiara Siligardi, Francesco Sintoni, Patrizia Sintuzzi, Barbara Solari, Nicoletta Spadoni, Luigi Squeri, Monia Strada, Cecilia Tabanelli, Marianna Tagliavini, Margherita Tamburini, Claudia Testi, Silvia Travaglini, Laura Turrini, Giorgia Ugoletti, Sabrina Vaccaro, Fabio Vanni, Marco Vanoli, Dorella Venturelli, Annalisa Vigherani, Elena Zoffoli, Silvia Zoli.

INDICE

1_INTRODUZIONE ALL'APPROCCIO DIALOGICO 7

1.1 UN DIALOGO SUL PERCHÉ DI QUESTO PERCORSO FORMATIVO.....	7
1.2 UN PO' DI CONTESTO	13
1.3 IMPARARE FACENDO (<i>LEARNING BY DOING</i>)	15
1.4 LA POSTURA DIALOGICA.....	16
1.5 LE PRATICHE DIALOGICHE IN BREVE	17
1.6 GLI INGREDIENTI BASE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPROCCIO DIALOGICO	19
CONTESTO	19
GOVERNANCE	20
COORDINATRICI E COORDINATORI DI RETE	20
FACILITATORI E FACILITATRICI DIALOGICI DI RETE.....	21
TUTOR	21
FORMATORI E FORMATRICI.....	21
VALORIZZAZIONE E ARMONIZZAZIONE DI OGNI RUOLO	22

2_RISCALDAMENTO DIALOGICO 23

2.1 ATTIVITÀ SUL DIALOGO E SULL'ASCOLTO.....	24
DIALOGHI SULLE ASPETTATIVE.....	24
UN'ESPERIENZA DIRETTA DI DIALOGO: SEPARARE IL PARLARE DALL'ASCOLTARE	25
COME STAI IN QUESTO MOMENTO?	26
PROSPETTIVE SORPRENDENTI: ALLENAMENTO ALL'ASCOLTO.....	26
PARLARE DI CIÒ CHE NON SAPPIAMO	27

CAMMINATA DIALOGICA	27
LE SCATOLE DELLE EMOZIONI	28
2.2 ATTIVITÀ SULLE PREOCCUPAZIONI	29
DIALOGO SU UNA PREOCCUPAZIONE	29
LA PREOCCUPAZIONE DELL'INSEGNANTE: GIOCO DI RUOLO	30
LE PREOCCUPAZIONI DEGLI ALTRI: QUALI SFIDE STIAMO VIVENDO OGGI?	31
L'ANNOSO PROBLEMA	32
2.3 ATTIVITÀ PER ALLENARCI AL FUTURO.....	33
UN ASSAGGIO DI DIALOGO NEL FUTURO.....	33
IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE #1.....	34
IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE #2.....	34
2.4 ALLENARSI A FACILITARE	35
ALLENARSI A COSTRUIRE BUONE DOMANDE	35
PRATICARE PRESENZA E CONSAPEVOLEZZA NELLA FACILITAZIONE #1....	35
PRATICARE PRESENZA E CONSAPEVOLEZZA NELLA FACILITAZIONE #2....	36
IL TRIANGOLO.....	36

3_GLI STRUMENTI 38

3.1 AFFRONTARE LE PREOCCUPAZIONI (TAKING UP ONE'S WORRIES)	38
3.2 DIALOGHI NEL FUTURO	44
3.3 CERCHI DI ANDERSEN	55
3.4 PUIMALA.....	57
3.5 LEARNING CAFÉ DIALOGICO.....	61
3.6 METODO OPERA	63
3.7 I SEI CAPPELLI PER PENSARE DI EDWARD DE BONO	64
3.8 IL MODELLO TIMEOUT	67
3.9 STRUMENTI RIFLESSIVI DI VALUTAZIONE.....	70

4_L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPROCCIO DIALOGICO IN EMILIA-ROMAGNA 73

4.1 LA PRIMA EDIZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO (2018-2019).....	73
4.2 LA SECONDA EDIZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO (2020-2022)	76
4.3 IMPATTO E MONITORAGGIO.....	79
4.4 ALCUNE PRATICHE INVENTATE O MODIFICATE NEI TERRITORI.....	82
4.5 IL PROGETTO EUROPEO ERASMUS PLUS “DIALOGICAL WORK”	85

5_CONCLUSIONI: E ADESSO COSA SUCCEDE? 87

6_BIBLIOGRAFIA 89

1_ INTRODUZIONE ALL'APPROCCIO DIALOGICO

1.1 UN DIALOGO SUL PERCHÉ DI QUESTO PERCORSO FORMATIVO

Dialogo tra Heikki Ervast e Jukka Antero Hakola, 1 febbraio 2021

Heikki: Perché stiamo facendo quello che ci apprestiamo a fare? Il dialogo è una premessa fondamentale dell'esperienza umana e su cui la vita si basa. Mi piace molto la frase di Colwyn Trevarthen: "La vita non è psicologia ma musica". Cosa ne pensi Jukka?



Jukka: *I musicisti professionisti parlano molto di dialogo mentre suonano, perché sono costantemente chiamati a prestare attenzione, ad ascoltare quello che gli altri stanno suonando, anche se non hanno la stessa possibilità di ascoltare quello che loro stanno ascoltando. A volte sento la stessa cosa quando pensiamo al dialogo tra gli esseri umani.*

Heikki: *Mi piace molto anche la frase di Jaakko Seikkula: “Le nostre menti sono costruite in modo dialogico e intersoggettivo”.*

Il bambino, appena nasce, inizia un dialogo con il proprio genitore attraverso la produzione di suoni, voci e anche con i movimenti; in risposta il genitore si sintonizza con suoni e movimenti simili. Assistiamo ad una vera e propria musica.

Jukka: *Sto pensando alla conversazione che abbiamo avuto prima di pranzo e al tema dell’ascolto. La domanda che mi viene è: “Come possiamo migliorare le nostre abilità di ascolto?”.*

Da bambini tutti abbiamo questa grande abilità di ascoltare l’altro e interiorizzare i messaggi che ci arrivano dall’altro, ma poi cosa ci succede? Ovviamente, come genitori e insegnanti di vario grado, dobbiamo prestare attenzione allo specchio. Continuiamo a dire ai bambini: “Devi ascoltare, ascoltare bene, non devi fare altro che ascoltare”. E noi acquisiamo questa abilità in modo buono. E quando intraprendiamo il percorso dialogico, in un certo senso ri-apprendiamo ad ascoltare. Da un certo punto di vista, forse anche in maniera migliore, perché prestiamo attenzione a questo ascolto condiviso, consensuale. È un qualcosa a cui non ho pensato molto precedentemente, è un pensiero che mi viene ora. Tu cosa ne pensi Heikki?

Heikki: *Mi viene in mente che nonostante possiamo da adulti non ricordare questa esperienza, è un po’ scritto dentro di noi. In fondo se non ci fossero le altre persone con le quali entrare in dialogo, non ci sarebbe nessuna possibilità di crescita, di sopravvivenza. Di conseguenza è piuttosto interessante notare come, durante i momenti in cui emergono delle preoccupazioni che dobbiamo affrontare, facciamo fatica a ricorrere a questa premessa così presente sin da quando siamo nati. Va anche sottolineato che nel dialogo che avviene con l’altro non stiamo solo “leggendo” l’altro attraverso le parole, i suoni, i movimenti, ma questo processo di lettura è rivolto anche a noi stessi e questo è corroborato anche da un punto di vista neurologico. Immagino abbiate sentito parlare dei neuroni specchio, di come l’essere umano sia in grado di provare e condividere le stesse sensazioni di un’altra persona anche a distanza e di come si attivino le stesse aree nel momento in cui interagiamo con l’altro.*

Prima della pausa pranzo abbiamo parlato delle diverse modalità attraverso cui può avvenire una comunicazione: comunicazioni orientate al controllo, comunicazioni che riguardano argomenti noti e non noti, eccetera. Avevo portato ad esempio come la nostra vita sia una sorta di castello dall'interno del quale noi guardiamo quello che c'è fuori e cerchiamo di capire quanto sia simile o dissimile dalla totalità che rappresenta il nostro castello, quindi la nostra esperienza. Questo implica il tema delle domande sul controllo: possiamo controllare l'altro? Quanto noi possiamo controllare l'altro? Quando agiamo da professionisti, abbiamo questa idea di essere gli esperti in grado di sapere più dell'altro, ma in realtà l'altro è sempre molto di più di quello che riusciamo a comprendere e ad afferrare. Questa è una questione molto delicata e complessa, che riguarda noi professionisti nel momento in cui prendiamo in carico una preoccupazione o una questione faticosa che riguarda un'altra persona. Il rischio è quello di non rispettare l'alterità e di rendere l'altro un oggetto che possiamo controllare e indirizzare in una direzione piuttosto che in un'altra. Jukka, hai voglia di fare un esempio che riguardi il prendere in carico l'alterità e la differenza dell'altro?

Jukka: Non sono sicuro di sapere cosa ti aspetti che dica, ma posso condividere alcune cose che stanno emergendo nella mia testa ora. Rispettare l'alterità diventa molto complesso quando noi ci rifiutiamo di ascoltare l'altro e arriviamo a dire, anche in maniera educata: "Non ho voglia di sentire il tuo punto di vista". Nel momento in cui invece io riesco ad ascoltare l'altro, questo lascia spazio alla possibilità di rispettare l'alterità. Se non sono in grado di focalizzarmi sul modo in cui la persona sta parlando, dovrò focalizzarmi su quello che sta dicendo. E questo può creare il passo successivo nel promuovere il dialogo che può condurmi ad un altro livello.

Heikki: Per quanto mi riguarda, credo che il rispetto dell'alterità sia particolarmente difficile all'interno di alcune professioni. Ci sono alcune professioni, come ad esempio quella dell'insegnante, del medico, del direttore, in cui sei messo nella condizione di controllare delle cose. Questo avviene perché, in virtù di queste posizioni, l'aspettativa è che i professionisti sappiano come vanno le cose o come dovrebbero andare. Questo cosa produce come effetto? Quello di pensare di sapere alcune cose "al posto di", "per conto di" qualcun altro. Questa è una delle prospettive relative al dialogo. Ma un'altra domanda che emerge può essere questa: "Qual è la differenza, se c'è, tra discussione e dialogo?". Ad esempio, nell'ultimo mese, qui in Finlandia, mi è capitato di leggere spesso che avremmo bisogno di più dialogo, ma se si guarda più in profondità, a volte sembra più la necessità di una serie di monologhi più che di dialoghi. Ti chiedo, Jukka, secondo te qual è la differenza tra dialogo e discussione?

Jukka: Io credo che una situazione di dialogo sia caratterizzata dal fatto che, quando io finisco di parlare, l'altro prosegue quello che io sto dicendo, connettendosi a quello che ho appena detto. E anche circolarmente, quando l'altro ha finito di parlare io proseguo facendo riferimento a quello che l'altro ha appena detto. Quando siamo in dialogo è come se le mie idee assumessero continuamente una nuova forma e quindi ne emergessero sempre di nuove, ma sempre in un lavoro congiunto. All'interno di un dialogo, dunque, potremmo dire che tutti sono in una posizione attiva, mentre all'interno di una discussione, di una conversazione ordinaria, come quella che può avvenire in alcune lezioni, ci sono solo alcune persone che hanno una posizione attiva, mentre ce ne sono altre che sono passive, si limitano ad incamerare le nozioni che vengono date.

Heikki: Mi verrebbe da dire che non c'è dialogo se non c'è ascolto e, quando c'è ascolto, c'è la capacità di pensare insieme. Io credo che in una situazione dialogica, dopo aver ascoltato e aver sperimentato il fatto che gli altri ascoltano te, il processo cambia completamente, la posizione e l'esperienza cambiano completamente. Quindi credo che sia proprio un concetto che riguardi la modalità dell'essere umano più in generale. Tom Erik Arnkil e Esa Eriksson hanno esplicitato questo concetto e hanno detto come il dialogo sia pensare insieme. Quindi, all'interno di un dialogo, di una situazione dialogica, c'è una modalità di ascolto che permette all'altro di dire sempre qualcosa di nuovo.

Jukka: All'interno del percorso formativo, faremo questo tipo di esperienza, relativa a quello che succede quando viene posta una domanda e quando viene data una risposta. Spesso si ha l'idea di dover dare il prima possibile una risposta alle persone che ci pongono le domande. Impareremo come, invece, aspettare nel dare una risposta permetta di ampliare il tempo all'interno del quale pensare insieme. Impareremo come sia importante che la persona che pone le domande abbia la possibilità di pensare ancora di più, in maniera più significativa.

Heikki: Possiamo dire che il dialogo non è né un dibattito, né un processo decisionale, anche se non dobbiamo pensare di non aver bisogno di questi due momenti, non possiamo immaginare che sia sempre dialogo, ci sono anche delle situazioni monologiche. Ad esempio, è molto importante se pensiamo ai processi di leadership. Non è pensabile che i capi possano essere sempre in situazioni in cui danno ordini e dicono che cosa fare: ci sono dei momenti in cui è importante invece che pongano domande e che stiano in ascolto, quindi senza parlare. E viceversa.

Jukka: Un'altra questione riguarda il tema della preoccupazione. Quando non ci sono preoccupazioni o ci sono piccole preoccupazioni, le persone dialogano senza grossi problemi. Quando la preoccupazione inizia ad assumere delle dimensioni più significative, allora è fondamentale riuscire a dipanare questa preoccupazione, per poter procedere nel dialogo.

Heikki: Il dialogo ha a che fare con l'interazione e il lavoro relazionale. La domanda che dobbiamo porci è: "Di che tipo di relazione stiamo parlando?". Quando, ad esempio, pensiamo al contesto lavorativo, pensiamo a noi stessi, ci pensiamo come soggetto, ma a volte dimentichiamo che anche l'altro con cui stiamo interagendo è un soggetto. All'interno dell'approccio dialogico, la relazione di cui stiamo parlando è la relazione tra soggetto e soggetto, non tra soggetto e oggetto. Se non prestiamo sufficiente attenzione, il rischio è di cadere in questo tipo di relazione in cui io ho la pretesa di sapere esattamente cosa sia meglio per te. E ovviamente, con questa modalità, l'altra persona fa o dice quello che io mi aspetto che faccia. Quando assumiamo questa posizione soggetto-oggetto, in cui diamo degli ordini o comunque indichiamo all'altro che cosa fare, quello che succede è che ci dimentichiamo che l'altro non ha necessariamente la stessa esperienza, rispetto al tema di cui stiamo parlando. Adesso proviamo a cambiare un po' prospettiva e a focalizzarci sui contesti organizzativi e i cambiamenti nei contesti organizzativi, all'interno dei quali ci troviamo con questa formazione, perché siamo in una situazione in cui stiamo proponendo un cambiamento organizzativo. Mi è capitato, leggendo un libro su questo tema e sulla leadership, di aver notato qualcosa di interessante. John Kotter e Dan Cohen (guru nella riflessione sui cambiamenti organizzativi) propongono uno schema in cui vengono definiti i passi necessari per promuovere e facilitare cambiamenti positivi a livello organizzativo. La comunicazione con le persone è presente solo in uno dei passi. Quello che emerge, quando guardiamo degli schemi come questo, è come spesso venga dimenticato il potere che l'altro ha e come potrebbe essere utile la condivisione e la comunicazione con l'altro nell'attivare dei processi di cambiamento.

Jukka: Volevo farti una domanda, Heikki. Prima hai sottolineato come l'aspetto della comunicazione fosse presente solo in uno di questi 8 passi necessari. Mi chiedo: "Che cosa accadrebbe se ci fosse dialogo all'interno di ognuno di questi 8 passi?". Oppure: "Se il dialogo avesse un ruolo più preminente, avremmo bisogno di meno passi o dovremmo aumentarli?".

Heikki: Credo che attiverebbe un processo completamente diverso, che probabilmente stravolgerebbe quella suddivisione in 8 passi, ed è quello che sta avvenendo in questo processo che coinvolge la Regione Emilia-Romagna. Nello schema che abbiamo visto, possiamo assistere alla proposta di un cambiamento organizzativo molto meccanico, in cui le persone sono degli oggetti, non sono dei soggetti. All'interno di questo processo così meccanico, di conseguenza, non c'è spazio per le emozioni. E non dare spazio alle emozioni significa non dare spazio al carburante che attiva tutti i processi di cambiamento e ci dà l'energia per attivarli. Questi processi meccanici sono abbastanza obsoleti e si fondano su questa idea della vita basata su un processo di input-output. Quindi, il processo che stiamo attivando in questo momento difficilmente può essere paragonabile a quello degli 8 passi o a un processo in cui da A si arriva a B, ma è più un processo a zig-zag e ricco di caos.

1.2 UN PO' DI CONTESTO

Tratto da *Strumenti e pratiche dialogiche nelle organizzazioni sanitarie e sociali*, febbraio 2020: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/corsi-convegni/pratiche-dialogiche-2020>

Le basi concettuali dell'approccio dialogico sono rintracciabili nel pensiero di Bakhtin, Buber, Markova e altri. A partire da questi presupposti teorici, l'approccio dialogico finlandese, sperimentato negli ultimi decenni dall'équipe del professor Arnkil al National Institute for Welfare and Health, si è sviluppato, soprattutto a livello delle governance locali, prima in Finlandia e successivamente in Svezia e Danimarca. Sebbene non sia una definizione esaustiva, l'approccio dialogico può essere definito come un "metodo" di lavoro orientato al dialogo di rete per tutti i settori e per tutte le persone che lavorano con l'utenza o in interazione con altri settori e organizzazioni. Come sostiene Arnkil, la considerazione di base su cui poggia l'impianto teorico dell'approccio dialogico riguarda una mancanza di corrispondenza tra la divisione in settori della burocrazia/organizzazione e la vita quotidiana, che risulta essere evidentemente priva di questa parcellizzazione. Infatti, le organizzazioni sono a settori, mentre la vita quotidiana non lo è; la vita è complessiva e relazionale.

Per cercare di annullare o comunque diminuire il divario tra le due realtà citate, l'approccio dialogico diviene uno strumento necessario per operare un cambio di postura, e quindi culturale, nel modo in cui l'organizzazione vede gli/le utenti che utilizzano un determinato servizio e riconosce l'importanza del piano relazionale tra tutti gli attori del sistema. Al centro della relazione professionista-utente c'è la persona con un'esigenza specifica. Una centralità non solo dichiarata, ma che si esplica nella modalità della relazione stessa: la pratica dialogica non intende infatti cambiare le persone ma, al contrario, accogliere la persona, portatrice a sua volta di relazioni, nella sua totalità. Quello a cui intende giungere è un orientamento in grado di rafforzare il lavoro integrato, creando una vera e propria interazione utente-professionista, non polarizzata e priva di gerarchie. Il punto focale da tenere in considerazione è, quindi, che l'approccio dialogico impone un ripensamento del concetto di utente che si rivolge al servizio. Utente come espressione della rete relazionale in cui è immerso e come soggetto che porta al tavolo il proprio punto di vista e le proprie esperienze.

Un altro aspetto rilevante risiede nell'ascolto non giudicante e dedicato a tutte le persone che partecipano all'incontro, necessario sia per evi-

tare l'appiattimento del dialogo su una sola voce, sia per permettere alla persona ascoltata di poter agire nel cambiamento perché sente di aver voce. L'obiettivo non è quello di giungere ad una posizione condivisa, ma di mantenere una visione polifonica: attraverso l'approccio dialogico si giunge infatti ad una conoscenza co-creata, dove nessun punto di vista ha la priorità come unica e giusta definizione del problema. Questo non significa che l'esito del processo corrisponda alla reciproca conoscenza dei punti di vista e che qui, quindi, ci si debba fermare: la creazione di uno spazio in cui avviene lo scambio con l'ambiente esterno, che non priva di agency l'individuo e nemmeno lo isola dagli altri soggetti coinvolti, non è altro che il punto di partenza, che necessariamente deve basarsi sul modo in cui posizioniamo l'altro e in cui lo riconosciamo.

1.3 IMPARARE FACENDO (LEARNING BY DOING)



Il corso di formazione sull'approccio dialogico è stato incentrato sull'acquisizione di strumenti per la facilitazione, usando l'approccio dialogico e adottando il concetto di "imparare facendo" (*learning by doing*).

Il primo step per questo tipo di metodologia è sempre quello di fare qualcosa; tramite questo fare, si matura un'esperienza (secondo step) che permette una riflessione (terzo step) e l'approfondimento della teoria alla base dell'approccio dialogico (quarto step). Poi si ritorna all'azione, in un ciclo che si ripete.

Un esempio pratico: per capire l'intero processo dei dialoghi nel futuro abbiamo dovuto prima aprire molte porte, dando a tutti il tempo di farlo. Il primo passo è stato fare emergere le proprie preoccupazioni, il processo basilare dei dialoghi nel futuro. Solo dopo, si è potuto lavorare sul facilitare questo tipo di dialoghi. Il valore di questo primo passo è emerso più avanti nel processo di formazione, quando si sono affrontati i dialoghi nel futuro.

1.4 LA POSTURA DIALOGICA

Qual è il punto in cui pensiamo i nostri pensieri?

Ponetevi in una situazione in cui tutti i dialoghi e discorsi fatti possano influenzare la mente e l'anima.

Jukka Antero Hakola

Nella formazione sull'approccio dialogico e sui suoi strumenti si arriva sempre ad un certo punto in cui i/le partecipanti comprendono il nucleo fondamentale. Viene detto in modo molto chiaro e semplice: "Devo imparare ad ascoltare". È un momento emozionante per chi partecipa e per i formatori e le formatrici. Questa consapevolezza include molte informazioni su come raggiungere un contatto con una questione molto personale. È anche il contatto con un'abilità che tutti/e noi abbiamo, ma l'abbiamo dimenticata o disimparata.

Questo è successo anche a Bologna, durante la formazione. Questo tipo di momento dà una migliore possibilità di entrare anche in altri elementi fondamentali dell'approccio dialogico: il rispetto dell'altro, l'interesse per i pensieri delle altre persone e l'apprendimento della capacità di rispondere.

Un aspetto dell'approccio dialogico è l'attraversamento controllato del confine tra la conoscenza e la non conoscenza, o in realtà l'indugiare sul confine. È molto facile ascoltare e sentire un discorso su qualcosa di cui non si sa molto. Allo stesso modo, è ancora più rilassante, per un oratore o un'oratrice, parlare di qualcosa che si trova nell'ambito delle sue migliori conoscenze. A questo punto, non siamo ancora in dialogo. Il dialogo inizia quando le persone che partecipano alla conversazione vogliono ascoltarsi a vicenda, con l'intenzione di cambiare il proprio pensiero. Un/a professionista può consapevolmente mettersi in una posizione di non conoscenza più volte al giorno. È importante soffermarsi in questa posizione abbastanza a lungo. Sofferinarsi così a lungo da poter riconoscere la volontà propria e dell'altra persona di accettare idee diverse. Il/la professionista deve sviluppare una sensibilità che gli/



le consenta di riconoscere una situazione in cui si può procedere insieme e insieme passare a un livello successivo di conoscenza.

È possibile utilizzare l'approccio dialogico a livello personale, partendo dall'esprimere le proprie preoccupazioni. E si può usare il dialogo anche a livello comunitario. Questo presuppone l'aiuto di facilitatori e facilitatrici dialogici di rete, che siano stati formati/e per essere consulenti di rete e che siano sufficientemente estranei al caso. È anche possibile per i/le partecipanti continuare la formazione sino a diventare a loro volta formatori e formatrici, tutor, coordinatori e coordinatrici di rete o supervisor nei processi dialogici. In questo caso, la struttura mantiene una dimensione evolutiva locale. Ovvero, si sviluppa a livello locale, in quanto gli/le esperti/e di dialogo formati/e sono autorizzati/e ad attuare il progetto nel modo che meglio si adatta alla situazione particolare.

1.5 LE PRATICHE DIALOGICHE IN BREVE

L'approccio dialogico, come già affermato in precedenza, riguarda una postura con cui si guarda un'organizzazione ed il suo modo di operare. La parte osservativa necessita, però, di essere accompagnata e tradotta, dal punto di vista performativo, in metodi che consentano di creare questo tipo di conoscenza co-creata, che l'approccio stesso mira a realizzare. Al fine quindi di illustrare tali metodi, verranno qui di seguito elencati e brevemente descritti i principali strumenti che utilizza l'approccio qui proposto:

- **Dialoghi precoci per raccogliere le preoccupazioni:** aiutano le persone a prendere in mano le preoccupazioni in modo da promuovere il dialogo e migliorare le relazioni (per esempio il *Modulo per affrontare le preoccupazioni*);
- **Dialoghi sulle buone prassi:** rappresentano un metodo per condividere le "conoscenze tacite" che ci sono in una équipe e per riflettere tra professionisti/e, adolescenti e famiglie (per esempio *Learning café* e *Puimala*);
- **Dialoghi nel futuro:** pensati in particolare per trovare soluzioni laddove vi siano una molteplicità di professionisti/e e servizi che intervengono sullo stesso soggetto (anche detti *Dialoghi anticipatori* o *Dialoghi del buon futuro*).

I PRINCIPI ETICI

1. I servizi universalistici devono comunque essere assicurati;
2. ciascuno/a deve assumersi le proprie responsabilità;
3. le preoccupazioni devono essere affrontate;
4. incoraggiare le risorse della rete personale per portare aiuto;
5. sostenere la partecipazione;
6. agire in modo trasparente e collaborativo;
7. coniugare sostegno e controllo;
8. favorire le possibilità di proseguire;
9. evitare qualsiasi processo di etichettamento;
10. intervenire anche sui fattori di esclusione strutturali, economici e culturali.

I DODICI ELEMENTI-CHIAVE DELLA PRATICA DIALOGICA

1. Due (o più) facilitatori o facilitatrici nell'incontro;
2. partecipazione di famiglia, rete sociale e altri/e professionisti/e;
3. usare domande a risposta aperta;
4. rispondere alle cose dette dall'utente/altra persona;
5. enfatizzare/valorizzare il momento;
6. sollecitare punti di vista molteplici;
7. uso di un focus relazionale nel dialogo;
8. rispondere ai problemi/criticità dialogici e comportamentali con uno stile concreto e attento ai significati;
9. enfatizzare/valorizzare le parole usate dal/la cliente/altra persona e le sue storie, non i sintomi;
10. conversazione tra professionisti/e (riflessioni) nelle riunioni e nei dialoghi tra professionisti/e;
11. essere trasparenti;
12. tollerare l'incertezza.

1.6 GLI INGREDIENTI BASE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPROCCIO DIALOGICO

L'approccio dialogico non può funzionare appieno senza l'esistenza di una struttura con ruoli diversi e sinergici, che permettono al dialogo di permeare tutta l'organizzazione.

CONTESTO

Il contesto è la cornice complessa dentro la quale viene calato l'approccio dialogico. Gli elementi che lo definiscono rappresentano condizioni necessarie per l'effettiva sistematizzazione dell'approccio. Prevede prima di tutto una definizione dell'ambito tematico o oggetto di lavoro (es. programma adolescenza; budget di salute...) su cui si intende incardinare l'approccio dialogico e la definizione di confini geografico-amministrativi ben precisi (es. Distretto sociosanitario).

L'incrocio di questi due primi elementi, area tematica e confini geografico-amministrativi, permette di definire la Governance, cioè l'insieme dei soggetti politici e tecnici che presiederanno alle diverse fasi di implementazione e governo dell'intero processo.

Primo compito della Governance è dotarsi di un accordo di massima (agreement), che potrà essere via via arricchito e meglio declinato, che permetta il dispiegarsi e l'effettiva operatività di tutti gli attori e di tutte le funzioni che vanno a costruire l'approccio dialogico. Tale accordo di massima dovrebbe precedere l'avvio del percorso formativo che rappresenta, di fatto, già un atto d'impegno e un investimento esplicito verso l'adesione all'approccio dialogico. L'approccio dialogico può diventare infatti una "postura" dell'organizzazione e dei professionisti che in essa vivono e lavorano, gradualmente dovrebbe divenire un riferimento culturale e metodologico dal quale non si può più prescindere.

Non è coerente con le sue premesse il volerlo ridurre ad un singolo progetto limitato nel tempo o circoscriverlo ad un singolo servizio o ad una singola équipe. Se si decide di avviare un processo di implementazione e sistematizzazione dell'approccio dialogico, la Governance deve aver riflettuto ed essere quindi consapevole di come questo processo deve poter disporre di un tempo congruo davanti a sé adeguato e poter contare su condivisione, ascolto, flessibilità e continuità. Per questo è un'ulteriore condizione necessaria il fatto che tutti gli attori coinvolti partecipino o abbiano partecipato ad una formazione specifica sull'approccio dialogico.

GOVERNANCE

È il gruppo di governo, composto dai e dalle rappresentanti delle organizzazioni interessate dal processo di lavoro scelto per l'implementazione dell'approccio dialogico. Il loro ruolo può essere sia politico che tecnico. Aspetto fondamentale è la capacità di potere decisionale.

Compito della Governance è rappresentare, presiedere, indirizzare, monitorare e favorire l'implementazione dell'approccio dialogico in tutte le sue componenti. A questo, si aggiunge la capacità di favorire le connessioni con i processi presenti sul proprio territorio che agiscono con simili premesse concettuali (ad esempio, il Community Lab o il progetto PIPPI) e di mettere in campo meccanismi per la manutenzione dell'intero processo (ad esempio, la formazione continua). Secondo un processo circolare e autoriflessivo, l'adesione all'approccio dialogico influenza inevitabilmente i meccanismi decisionali della Governance che, coerentemente con le scelte effettuate, dovrebbero essere orientati in modo dialogico.

ATTIVITÀ

- redige un agreement/patto tra tutti i soggetti che la compongono;
- partecipa al percorso formativo di avvio dell'approccio dialogico;
- riconosce e formalizza i diversi ruoli;
- ha uno stretto raccordo con coordinatori, coordinatrici e tutor;
- individua e favorisce l'azione del pool di facilitatori e facilitatrici.

COORDINATRICI E COORDINATORI DI RETE

È la figura di raccordo tra il gruppo di facilitatori e facilitatrici e lo snodo organizzativo a cui il pool fa riferimento (Governance). Può essere individuata tra i facilitatori e le facilitatrici senior. Deve essere una figura ben integrata nel sistema, capace di muoversi con disinvoltura dal livello operativo ai livelli di pianificazione e decisionali.

ATTIVITÀ

- ascolta e raccoglie la domanda dal territorio;
- favorisce la conoscenza;
- crea le premesse per la realizzazione dei momenti dialogici;
- tiene l'agenda delle attività locali secondo l'approccio dialogico;
- organizza gli incontri dialogici;
- raccoglie feedback da riportare alla Governance;
- cura la supervisione e la formazione permanente trasversale di facilitatori e facilitatrici.

FACILITATORI E FACILITATRICI DIALOGICI DI RETE

Sono figure esperte dell'approccio dialogico, che hanno assunto l'approccio nella propria pratica quotidiana, capaci di facilitare incontri dialogici dove questi siano richiesti o si rivelino necessari. Il compito di identificare nuove figure di facilitazione da immettere nel processo formativo è compito della Governance. Per la scelta di nuovi/e facilitatori e facilitatrici è consigliabile orientarsi a persone motivate ad arricchire le proprie competenze professionali, che hanno possibilmente già avuto esperienze di facilitazione di gruppi e di lavoro in attività inter-organizzative e inter-istituzionali. Nella scelta di chi faciliterà si dovrà tenere conto di appartenenze diverse (ambito sociale, sanitario, educativo, etc.) e di ruoli diversi, così da creare un gruppo multi-professionale e multi-disciplinare.

ATTIVITÀ

- pianifica gli incontri dialogici insieme al/la coordinatore o coordinatrice;
- facilita incontri dialogici con utenti o con la comunità professionale;
- sostiene un cambiamento nella cultura organizzativa del contesto in cui opera.

TUTOR

Funzione di affiancamento da mettere in campo durante l'intero percorso formativo all'approccio dialogico. Può essere incarnata dal coordinatore/coordinatrice o anche da un/a facilitatore/facilitatrice esperto/a.

ATTIVITÀ

- affianca il pool di facilitatori e facilitatrici junior durante l'intero processo formativo, sia nei momenti di aule laboratoriali che nei momenti di accompagnamento in loco.

FORMATORI E FORMATRICI

Funzione diffusa e trasversale che può essere esercitata da tutti coloro che si sono formati sul campo e conoscono per esperienza l'approccio dialogico. Ha il compito di diffondere, far conoscere e portare l'approccio dialogico in nuovi contesti.

ATTIVITÀ

- diffonde l'approccio dialogico nei contesti;
- incontra colleghe e colleghi, in modalità peer, avvalendosi di strumenti dialogici.

VALORIZZAZIONE E ARMONIZZAZIONE DI OGNI RUOLO

Gli agreement a livello di Governance dovrebbero comprendere:

- consenso istituzionale che permetta il riconoscimento di un “tempo” organizzativo per costruire spazi dialogici;
- disponibilità di risorse umane per le diverse funzioni necessarie all'implementazione dell'approccio;
- disponibilità a creare un pool di facilitatori e facilitatrici.

Per valorizzare il pool di facilitatori e facilitatrici è necessario:

- definire una modalità di accesso “agile” alla facilitazione: la Governance deve riconoscere un tempo dedicato alle facilitazioni prevedendo nel monte ore di chi svolge il ruolo di facilitatore o facilitatrice delle ore dedicate alla facilitazione;
- favorire, dove possibile, lo scambio di facilitatori e facilitatrici tra contesti: la possibilità di svolgere il ruolo di facilitazione in un contesto organizzativo diverso dal proprio lavoro ordinario (ad esempio con un sistema di “scambio di ore”, tipo banca del tempo, tra diversi servizi);
- curare la comunicazione e la diffusione dell'informazione in merito all'esistenza del pool e la possibilità di “richiedere” una facilitazione dialogica;
- curare la manutenzione del pool (negli accordi, includere non solo le ore di effettiva facilitazione ma anche il monte ore per la preparazione degli incontri e l'intervisione con colleghi e colleghe).

MONITORAGGIO E RACCOLTA DELLE EVIDENZE

È importante definire una modalità per il monitoraggio di quanto si sta realizzando, così da raccogliere le evidenze e attivare una valutazione che permetta miglioramenti nel corso del processo di implementazione dell'approccio dialogico.

2_ RISCALDAMENTO DIALOGICO

Tanto più sono in grado di ascoltarmi nella mia complessità tanto più sarò in grado di ascoltare gli altri, serve allenamento per questo.

Una partecipante alla formazione

Quelle che seguono sono semplici attività per allenare il *muscolo dialogico*, per abituarsi a stare nel dialogo, rendendo la *postura dialogica* sempre più naturale. Sono basate sugli esercizi e le attività proposte durante la seconda edizione della formazione sull'approccio dialogico in Emilia-Romagna.

Queste attività possono essere usate per coinvolgere nuovi colleghi e colleghe nell'uso dell'approccio. Ma possono essere una risorsa preziosa anche per gruppi già formati, per dare nuova energia alla *postura dialogica* e concedersi momenti di ascolto e riflessione.

Le modalità e i tempi possono essere aggiustati in base al tipo di gruppo con cui si lavora, al numero delle persone coinvolte e al setting (online o in presenza).

Nota sull'online: esistono numerosi strumenti per prendere appunti collettivi online, durante la formazione sono stati utilizzati Padlet (www.padlet.com) e Miro (www.miro.com), ma esistono molti altri strumenti altrettanto efficaci, come le lavagne di Zoom e Teams.



2.1 ATTIVITÀ SUL DIALOGO E SULL'ASCOLTO

La rivoluzione è essere in ascolto e chiedere aiuto al nostro interlocutore.

Jukka Antero Hakola

DIALOGHI SULLE ASPETTATIVE

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Materiale: post-it e penne o lavagna online.

Consegna: Vi chiediamo di riflettere sul primo momento in cui siete venuti a conoscenza di [questo percorso formativo]. Cosa avete pensato in quel momento? Come si è attivato il processo? Vi chiediamo di pensare a tutto il processo che si è attivato da quel primo momento fino a questa mattina prima che ci incontrassimo.

E poi vi chiediamo di pensare a quello che si è mosso dentro di voi quando avete ascoltato l'introduzione a questa giornata/attività. Dov'è la vostra mente ora?

Non parlate del passato, ma di che cosa vi aspettate che succeda nei prossimi tempi. Pensate al passato ma parlate del futuro.

Mentre dialogate nei piccoli gruppi, una persona prende nota sui post-it (o su lavagna online) di quello che emerge.

Evoluzione

Una volta terminata l'attività, si può chiedere a tutti e tutte di leggere ciò che è stato annotato sui post-it o lavagna online, ed attivare un dialogo in plenaria.

Consegna: Nel leggere ciò che le altre persone hanno condiviso, quali sono i vostri pensieri? Cosa volete condividere?

UN'ESPERIENZA DIRETTA DI DIALOGO: SEPARARE IL PARLARE DALL'ASCOLTARE

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 45 minuti.

Consegna: Condividete le vostre riflessioni su quello che in questo momento è per voi dialogo.

Ognuno ha 3 minuti precisi per fare il proprio monologo. Una persona deve quindi monitorare il tempo.

Quando i 3 minuti scadono, la parola passa immediatamente alla persona seguente.

Non preoccupatevi se il dialogo sarà interrotto o se l'idea di cui state parlando sarà interrotta a metà, perché comunque dopo il primo round avrete la possibilità di altri minuti attraverso cui poter concludere quello che stavate dicendo oppure aggiungere nuove riflessioni.

Nel caso in cui una persona non sapesse cosa dire o facesse fatica ad esplicitare alcune riflessioni, non dovete passare alla persona successiva, ma comunque rimanere in quei 3 minuti in cui la persona che ha il turno può prendersi il tempo per condividere la propria riflessione.

Le altre persone hanno la possibilità, attraverso alcune domande, di aiutare chi parla ad esplicitare le proprie riflessioni. Le domande dovrebbero essere domande che aiutano la persona che sta parlando a dire di più di quanto ha appena detto in quel turno o nel turno precedente. Se la persona non ha bisogno di aiuto non serve, ma se emergesse bisogno vi chiediamo di aiutarla.

Parlate del dialogo: qual è la vostra comprensione del *dialogo* ad oggi?

Nota: Con questa attività facciamo un'esperienza dialogica particolare: ascoltare senza poter parlare. Quando non si possono fare commenti si ascolta e si pensa. Si ha un dialogo interiore.

Per questo ci prendiamo cura dei turni di parola, perché c'è bisogno di un tempo per ascoltare gli altri e per ascoltare il nostro dialogo interiore.

Il dialogo non si basa sul commentare il più in fretta possibile. Quando commentiamo immediatamente comunichiamo le nostre emozioni immediate.

COME STAI IN QUESTO MOMENTO?

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Consegna: Una persona chiede a un'altra, chiamandola per nome: "Come stai in questo momento?"; a fine giro, se avanza tempo, si possono esprimere liberamente altri pensieri.

Evoluzione

Una volta terminata l'attività, si può attivare un dialogo in plenaria.

Consegna: Che parole ti sono rimaste in mente degli altri durante il dialogo nel piccolo gruppo?"

PROSPETTIVE SORPRENDENTI: ALLENAMENTO ALL'ASCOLTO

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Consegna: Nei gruppi faremo delle prove relative al parlare e all'ascoltare. L'idea è quella di focalizzarsi sull'ascolto di quello che ha detto la persona prima di noi, più che su quello che dobbiamo dire.

La prima persona che parlerà potrà scegliere tra tre temi: curiosità, speranza o fatica. Parlerà per 3 minuti, riflettendo su uno di questi tre temi nella sua vita lavorativa. Non pensatelo come un compito rigido, ma come uno spazio in cui parlare ed ascoltare.

Dopo 3 minuti, inizia la persona successiva, che continuerà il dialogo a partire da quello che è stato detto dalla persona precedente, ma cercando di trovare una nuova prospettiva (sullo stesso tema). Continua poi la persona successiva cercando ancora un'ulteriore nuova prospettiva. Non preoccupatevi eccessivamente rispetto alla questione della sorpresa; potete anche usare l'ironia, lo humor... siate rivoluzionari/e! Ricordate: la cosa principale è ascoltare quello che la persona precedente ha detto.

Se qualcuno ha difficoltà a continuare ad occupare i turni che gli/le spettano, potete anche esplicitare delle domande ulteriori che vi vengono in mente rispetto a quello che è stato detto dalla persona precedente. Non c'è bisogno che vi preoccupiate, che abbiate eccessiva fretta perché tanto sarà il tempo a dire quando sarà il turno dell'altro.

Quando tutti hanno parlato, iniziate il secondo giro. Andrete sempre più in profondità rispetto alla parola scelta.

La persona che parla deve usare un timer per autoregolarsi, i turni di parola durano esattamente 3 minuti.

PARLARE DI CIÒ CHE NON SAPPIAMO

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Materiale: post-it o lavagna online.

Consegna: Pensate ai processi di sviluppo che volete portare nel vostro lavoro: parlate di ciò che non sapete, di ciò che non avete mai condiviso con gli altri, di ciò che vi preoccupa.

Scegliete una persona che prenda appunti. Portate avanti un dialogo dialogico con un tempo per ciascuno. Chi scrive crea una nuova nota nella lavagna online, o su un post-it. Ogni 15 minuti potete cambiare la persona che scrive.

CAMMINATA DIALOGICA

Tempo totale: 30 minuti.

L'obiettivo di questa attività è incontrare l'altro, ritrovarsi insieme e a tu per tu, riscaldarsi progressivamente abituandosi al contatto fisico e al movimento dell'altro.

Consegna: Iniziamo con un minuto di silenzio: pensate ad una cosa bella e ad una spiacevole accadute durante la mattinata. Al segnale, alzatevi in piedi e camminate nello spazio. Quando sentirete un secondo segnale, fermatevi. Iniziate un dialogo con la persona più vicina a voi, condividendo qualcosa sulla vostra mattinata/giornata.

LE SCATOLE DELLE EMOZIONI

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Materiale: post-it o lavagna online, predisporre cinque "box" virtuali o reali (cartelloni):

- sono pieno/a di speranza
- sono preoccupato/a
- sono confuso/a
- sono pieno/a di gioia
- sento qualcos'altro

Primo tempo

Consegna: Nei gruppi, parlate a turno per un totale di 20 minuti condividendo [scegliere tema per la condivisione, per esempio: com'è andato il lavoro della settimana, dell'ultimo mese...]. Chi ascolta prende nota in un post-it del proprio dialogo interiore, quindi delle emozioni e dei pensieri suscitati dalle parole di chi parla. Scrivete un pensiero/emozione per ogni post-it, e poi sistemate il post-it nel box più adeguato. Non scrivete ciò che ascoltate (fatti) ma i vostri pensieri ed emozioni (la vostra reazione ai fatti).

Secondo tempo

In plenaria, attivare un dialogo su quanto fatto nel gruppo.



2.2 ATTIVITÀ SULLE PREOCCUPAZIONI

Più che surfare sul punto di domanda, sto pedalando nello yogurt.

Un partecipante alla formazione

Queste attività sono propedeutiche alla riflessione sulle preoccupazioni e all'introduzione del modulo delle preoccupazioni.

DIALOGO SU UNA PREOCCUPAZIONE

Tempo totale: circa 1 ora.

Primo tempo: lavoro in piccoli gruppi

In gruppi di 4, circa 30 minuti (tre sessioni da 10 minuti).

Consegna:

- una persona parla della propria preoccupazione;
- una persona ascolta e con domande facilita il dialogo;
- due persone osservano e ascoltano.

Questo primo dialogo dura 10 minuti.

Nei seguenti 10 minuti, le persone che hanno ascoltato e osservato si confrontano su ciò che hanno ascoltato.

Infine, chi ha portato la preoccupazione riprende il dialogo con chi lo facilita per altri 10 minuti.

Secondo tempo: condivisione in plenaria

Consegna: Raccogliamo le voci, i sentimenti, le idee che avete in mente rispetto a quello che avete sentito durante il tempo nei piccoli gruppi.

Per i primi 10 minuti parlerà chi ha osservato, poi per 10 minuti chi ha facilitato, per gli ultimi 10 minuti chi ha portato la preoccupazione (indicativamente ogni persona parla per due minuti).



LA PREOCCUPAZIONE DELL'INSEGNANTE: GIOCO DI RUOLO

Tempo totale: circa 1 ora.

Piccoli gruppi di almeno 3 persone.

Primo tempo

In piccoli gruppi, 15 minuti.

Consegna: Assumete i seguenti ruoli: un/a insegnante, un genitore, uno o più osservatori e osservatrici:

- l'insegnante è preoccupato/a per un bambino/a e pensa che il problema abbia a che fare con qualcosa che stia succedendo a casa;
- il genitore è stato invitato all'incontro con l'insegnante;
- gli osservatori e le osservatrici osservano in silenzio la situazione;
- l'insegnante affronta la sua preoccupazione;
- l'insegnante e il genitore discutono della questione.

In plenaria

Gli osservatori e le osservatrici condividono ciò che hanno sentito e pensato mentre ascoltavano, osservavano, sentivano questo dialogo tra l'insegnante e il genitore.

Secondo tempo

In piccoli gruppi, 15 minuti.

Consegna: Assumete i ruoli di prima oppure scambiateveli.

L'insegnante parla della sua preoccupazione:

- esprimendo gli aspetti positivi che ha osservato nel bambino/a;
- parla della sua preoccupazione in relazione alle situazioni che lo/a preoccupano in termini molto concreti;
- l'insegnante chiede aiuto per ridurre la preoccupazione e chiede se è possibile fare qualcosa insieme affinché la preoccupazione si riduca/estingua.

In plenaria

Diamo voce per prima cosa ai genitori e agli/alle insegnanti: che sentimenti, emozioni, pensieri?

Poi parlano osservatori e osservatrici: quale differenza tra i due dialoghi?

LE PREOCCUPAZIONI DEGLI ALTRI: QUALI SFIDE STIAMO VIVENDO OGGI?

Tempo totale: 1 ora.

Materiale: post-it o lavagna online.

Gruppi da 4 o 5 persone.

L'attività è suddivisa in due parti: il primo dialogo dura 15 minuti, poi si mescolano i gruppi e si riprende il dialogo con persone diverse.

Primo tempo

Consegna: Il tempo a disposizione per parlare deve essere suddiviso equamente tra tutti/e i/le partecipanti.

“Quali sono le sfide che state incontrando nel vostro ruolo?”

Una persona annota i commenti su post-it o lavagna online.

Secondo Tempo

Consegna: Ci dividiamo in nuovi gruppi. Ogni gruppo riceve in eredità il materiale scritto da un gruppo nel tempo precedente, e leggerà quanto è stato scritto. L'invito è avere un dialogo su quanto è scritto, fare commenti e riformulare le idee, aggiungere qualcosa di nuovo.



NAVIGHIAMO L'INCERTEZZA

L'ANNOSO PROBLEMA

Questa attività funziona bene tra persone che si occupano di ambiti diversi, o tra diversi team, o gruppi territoriali.

Circa 45 minuti, a seconda del numero di gruppi.

Materiale: Fogli e penne o lavagna online.

Consegna: Ciascun gruppo scrive su un foglio la sua questione annosa, un problema che non riesce a risolvere da sempre, in una sola frase. Poi lo passa ad un altro gruppo. Il gruppo seguente ha 15 minuti per trovare una o più soluzioni, scriverle sul foglio per poi passarlo ad un altro gruppo ancora, per altri 15 minuti.

Sullo stesso foglio si aggiungeranno sempre nuove soluzioni.

Quando il foglio è passato da tutti i gruppi torna a quello iniziale.

Alla fine, date un'occhiata alle soluzioni proposte dalle altre persone. Quanto sono dialogiche? Vi convincono? Possono esservi di aiuto?



2.3 ATTIVITÀ PER ALLENARCI AL FUTURO

Come parlare in modo da facilitare l'ascolto e come ascoltare in modo da facilitare la parola dell'altro?

Jimmy Ciliberto

UN ASSAGGIO DI DIALOGO NEL FUTURO

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Materiale: post-it e penne o lavagna online.

Consegna: Immaginate e spostate le vostre menti nel futuro, a [data, es. febbraio 2024].

È una grande sfida portare e tenere la mente nel futuro. Lo facciamo un passo alla volta.

Ora è il [data nel futuro].

Iniziate il vostro turno di parola così: “Ora che è il [data nel futuro]...”.

Nei piccoli gruppi parlate di come sono le cose adesso che va tutto molto bene, nel nostro lavoro e nella nostra vita. Tutti i problemi che avevate, oggi si sono risolti, non esistono più a [data nel futuro].

Se parlate e pensate allo stesso momento non potete anche scrivere, quindi qualcuno scriverà per voi (su lavagna online o post-it). Scrivete dal futuro: “Ora le cose sono così e così...”.



IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE #1

Tempo totale: 1 ora e 30 minuti circa.

Materiale: post-it e penne o lavagna online.

Primo tempo

Dialoghi in piccoli gruppi di 3 o 4 persone, circa 30 minuti.

Materiale: post-it e penne o lavagna online.

Consegna: ognuno lavora sul proprio piano di implementazione aprendo una nota sulla lavagna online o scrivendo sui post-it, in modo che sia visibile a tutti/e. Per farlo parla ad alta voce, dialogando con colleghi e colleghe. Gestite i turni di parola in modo che ci sia tempo e spazio per tutti/e.

In plenaria, 30 minuti.

Consegna: Osserviamo i piani di implementazione delle altre persone e dialoghiamo su: Cosa c'è in comune tra i vari piani di azione? E se non c'è niente di simile, dovrebbe esserci?

Secondo tempo

Dialoghi in piccoli gruppi di 4 o 5 persone, circa 30 minuti.

Consegna: Leggete la lavagna online o i post-it, aggiungete commenti, oppure domande, a ciò che è stato scritto dalle altre persone. Le buone domande sono una grande ricchezza. Dialogate.

IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE #2

Tempo totale: 30 minuti.

Materiale: post-it e penne o lavagna online. Predisporre una tabella per ciascun partecipante/gruppo divisa in quattro colonne:

- azioni da fare
- cosa le rende possibili?
- cosa le supporta?
- cosa può impedire che accadano cose buone?

Il piano di implementazione può essere predisposto in piccoli gruppi o singolarmente, discutendo con le altre persone presenti. Se rilevante, è possibile proporre una votazione di gruppo delle 3 azioni ritenute più efficaci.

2.4 ALLENARSI A FACILITARE

Essere consapevoli di cosa si sente fa parte del percorso di crescita di un facilitatore o una facilitatrice: se non siamo in grado di tollerare quello che stiamo sentendo, il rischio è di deviare il dialogo verso qualcosa che ci fa sentire meglio.

Heikki Ervast

ALLENARSI A COSTRUIRE BUONE DOMANDE

Dialogo in piccoli gruppi di 5 persone, circa 20 minuti.

Consegna: Decidete l'ordine in cui parlerete, ciascuno parlerà per due minuti.

- La prima persona parla di un argomento a piacere;
- la seconda persona continua sulla base di quanto ha sentito;
- la terza persona pone una domanda per aiutare la continuazione del dialogo;
- la quarta persona risponde alla domanda;
- la quinta persona riprende il discorso.

Poi si riparte per un nuovo giro, cambiando l'ordine di chi parla.

Evoluzione

Dialogo in plenaria su quanto sperimentato in gruppo.

PRATICARE PRESENZA E CONSAPEVOLEZZA NELLA FACILITAZIONE #1

Dialogo in gruppi da 3, circa 30 minuti.

Ruoli:

- Una persona parla di una cosa che è importante per se stessa e parla per essere ascoltata;
- una persona ascolta;
- una persona osserva il dialogo.

Consegna: Questa attività prevede tre round di circa 10 minuti l'uno, in cui la stessa persona parla e chi ascolta si comporta in modo diverso. Alla fine del dialogo le tre persone parlano di come è andata, cos'hanno sentito, cos'hanno imparato.

Primo tempo: La persona che ascolta dimostra interesse scarso o nullo in quello che viene detto.

Secondo tempo: La persona che ascolta è iper-reattiva, fa tantissime domande e dà stimoli continui.

Terzo tempo: Chi ascolta lo fa con interesse, facendo solo qualche domanda per assicurarsi di avere capito.

PRATICARE PRESENZA E CONSAPEVOLEZZA NELLA FACILITAZIONE #2

Dialogo in coppie, circa 30 minuti.

Ruoli:

- una persona parla.
- una persona ascolta.
- alla fine di ogni turno ci si scambiano i ruoli.

Consegna: Questa attività prevede tre round.

Primo tempo: Chi ascolta è un po' come un facilitatore o facilitatrice dialogico/a. Fa qualche domanda per assicurarsi di avere capito bene. Non cerca di dare una direzione alla conversazione. Entrambi sono anche osservatori o osservatrici.

Secondo tempo: Chi ascolta lo fa senza parlare, può restare in dialogo solo fisicamente e mostrare la sua partecipazione con il linguaggio del corpo.

Terzo tempo: Chi parla si muove, chi ascolta deve seguire a specchio i movimenti di chi parla imitandoli, ascoltare e fare tre domande.

Evoluzione in plenaria

Cosa avete notato e imparato durante queste esercitazioni? Usate la vostra voce di osservatori e osservatrici.

IL TRIANGOLO

È un nuovo strumento dialogico, improvvisato e sperimentato da Heikki e Jukka durante il modulo conclusivo di formazione, a novembre 2022.

Ci si divide in tre gruppi e si dispongono le sedie a triangolo, mettendo ciascun gruppo su uno dei lati del triangolo.

Gruppo 1: brainstorming

Le persone del gruppo riflettono ad alta voce esprimendo tutto quello che viene loro in mente sul tema [per esempio “Legittimare la possibilità di praticare i dialoghi nell’organizzazione”].

Gruppo 2: facilitatori e facilitatrici

Ascoltano le idee e le preoccupazioni che emergono dal gruppo 1 e pensano al tipo di dialogo che potrebbe aiutarli e come faciliterebbero questo dialogo per dare vita alle idee che emergono dal gruppo 1. Abbandonano i propri punti di vista e si concentrano su quello che loro dicono, sulle parole che usano. Non interpretano. Mentre ascoltano pensano a quali domande porre per raccogliere le informazioni mancanti per impostare il dialogo.

Gruppo 3: osservatori e osservatrici

Osservano ciò che succede, prendono nota, ascoltano il proprio sentire e ragionano su cosa farebbero se fossero al posto degli altri gruppi. Durante il dialogo saranno rivolte loro alcune domande insolite.

Svolgimento

Il gruppo 1 inizia a dialogare.

Dopo un po', chi facilita pone una domanda al gruppo 2: Quale dialogo sarebbe funzionale ad affrontare le questioni che sono sorte? Pensate ad una domanda che vi aiuti a definire il dialogo adatto e che si possa esprimere in una frase, senza ripetere quanto è stato detto.

Mentre il gruppo 2 pensa, si chiede al gruppo 3: "Diteci una o due parole chiave per condividere ciò che avete pensato mentre ascoltavate, la prima parola che vi viene in mente". E si ascolta.

Ciascuna persona del gruppo 2 pone la propria domanda al gruppo 1, in una frase, senza fare commenti né spiegare.

Al gruppo 3: Perché abbiamo chiesto al gruppo di facilitatori e facilitatrici di fare una domanda secca e non commentare?

Al gruppo 1: Scegliete una domanda tra quelle ascoltate dal gruppo 2 e rispondete. Potete anche dirci se queste domande vi hanno aiutato a chiarire le idee o a cambiare punto di vista.

Ora ci dividiamo in otto gruppi da tre-quattro persone. Avete 40 minuti per decidere che dialogo fareste come facilitatori o facilitatrici, scrivete cosa succederebbe passo dopo passo: quanto tempo ci vorrà per ciascuna fase e poi cosa sperate di ottenere da questo dialogo.



3_GLI STRUMENTI

Non abbiamo bisogno di soluzioni,
ma di uno spazio per il dialogo.

Jukka Antero Hakola

3.1 AFFRONTARE LE PREOCCUPAZIONI (TAKING UP ONE'S WORRIES)

DAI PROBLEMI ALLE PREOCCUPAZIONI

Tratto da "Introduzione all'Approccio Dialogico in Emilia Romagna", di Heikki Ervast,
Jukka Antero Hakola, 2020.

Quando le situazioni problematiche sono complesse e difficili da definire vengono chiamate *wicked problems* (problemi irrisolvibili). Problemi con confini chiari e descrittivi possono essere chiamati "problemi addomesticabili". Ciò non significa che siano facili.

Secondo la teoria dei *wicked problems*, i problemi addomesticabili sono logici, algoritmici e tecnici. Basta avere informazioni sufficienti per risolverli. È possibile utilizzare le esperienze e le competenze precedenti per fare delle scelte. Mentre le decisioni vengono preparate da esperti del settore.

La natura dei *wicked problems* è complessa e ambigua. Si tratta molto spesso di situazioni uniche, in cui l'esperienza precedente non è necessariamente utile e dove non è possibile



utilizzare soluzioni già utilizzate. Potrebbe accadere che il *wicked problem* non possa proprio essere risolto o che sia così difficile da definire da doversi accontentare di rimanere nella situazione che non si riesce a risolvere.

In un mondo globale e complesso, i problemi si delineano sempre più come *wicked problems* e il tradizionale modello e approccio concettuale “basato sui problemi” non è più di aiuto. Le situazioni si prospettano come fenomeni più ampi. Persino la prospettiva sistemica diventa insufficiente, quando i sistemi sono descritti come algoritmi che interagiscono tra loro.

I/le professionisti/e vengono formati/e per diagnosticare i problemi, progettare soluzioni e arrivare quindi alla loro risoluzione. Nel caso di problemi addomesticabili, possiamo affinare all’infinito la logica, gli algoritmi e l’implementazione tecnica della soluzione. Per risolverli, è bene avere abbastanza informazioni a supporto del processo decisionale, utilizzare l’esperienza pregressa e le competenze precedentemente acquisite per fare delle scelte. Infine, si delegano gli esperti del settore affinché prendano le decisioni necessarie. Ma cosa succede se non si trova una soluzione o non si raggiunge un accordo? A livello individuale si può iniziare a parlare di una preoccupazione.

La preoccupazione è un’esperienza soggettiva che nasce dalla mancanza di auto-azione e dal bisogno di un necessario supporto. La preoccupazione non può essere trasferita ad un’altra persona. In base alle informazioni di contatto, la persona preoccupata potrà parlare con la persona che ha la possibilità di agire. Il miglior risultato si ottiene quando una persona preoccupata parla con una persona che può aiutare.

LE ZONE SOGGETTIVE DI PREOCCUPAZIONE

Tratto da “L’approccio dialogico”, report interno di Anna Lucia Carretta

Nelle situazioni in cui un/a professionista è preoccupato/a per un/a utente, c’è anche preoccupazione per le proprie capacità e risorse: “Come gestirò questa situazione come professionista? Le mie risorse saranno sufficienti? Ho bisogno di qualcuno che mi sostenga?”. In Finlandia è stato prodotto un sistema chiamato “Le zone di preoccupazione soggettiva” per rispondere a queste domande (Eriksson&Arnkil, 2009). Le zone di preoccupazione aiutano a identificare il livello di preoccupazione di un/a professionista nei confronti di un/a utente, delle sue risorse personali e della necessità di risorse aggiuntive o misure di controllo.

I problemi dell’utente di solito interessano diversi settori e, quindi, richiedono la cooperazione di professionisti/e di settori diversi. Le zone

di preoccupazione possono essere utilizzate come strumento per andare oltre la “barriera linguistica” di professionisti e professioniste all’interno dei propri compartimenti e per creare un nuovo linguaggio condiviso a sostegno dell’intervento precoce e della collaborazione. La preoccupazione soggettiva per l’utente sperimentata da professionisti e professioniste può essere vista come un continuum in cui a un’estremità non c’è preoccupazione e all’estremità opposta l’utente è considerato/a in pericolo immediato. Va sottolineato che lo strumento non serve a classificare l’utente. È il/la professionista che sente di “essere” in una zona di preoccupazione. Per essere esatti, è la relazione che si sta descrivendo in un dato momento.

Nessuna preoccupazione	Piccola preoccupazione	Preoccupazione media (zona grigia)	Preoccupazione grande
	Lieve preoccupazione o dubbio. Fiducia nelle proprie capacità di affrontarla	Preoccupazione crescente. La fiducia nelle proprie capacità di affrontarla è in diminuzione o si sta esaurendo	Preoccupazione forte e costante: cliente/utente/paziente in pericolo. Le proprie capacità di affrontare la preoccupazione sono esaurite
	Ci si chiede se sono necessarie risorse di supporto aggiuntive	Supporto esterno chiaramente necessario	Misure di sicurezza e di cambiamento necessarie immediatamente

In un contesto in cui non vi è alcuna preoccupazione il/la professionista ritiene che la situazione con l’utente vada bene. In questa zona, si vede che tutto, comprese le attività proprie del professionista, sta procedendo bene e nella direzione desiderata.

Nella zona di piccola preoccupazione, la situazione include fattori che evocano un grado lieve di preoccupazione. Questa preoccupazione potrebbe essere ricorrente, ma il/la professionista ha comunque fiducia nelle proprie capacità di offrire supporto. Le preoccupazioni che appartengono a questa zona sono generalmente facili da affrontare, perché il supporto che può essere offerto è prontamente disponibile e di solito si

traduce nel miglioramento desiderato. In questa zona è aumentata la possibilità di intervento precoce.

Nella zona grigia, la preoccupazione è considerevole e in crescita. Le risorse proprie del/la professionista si stanno esaurendo, o sono completamente esaurite. La fiducia del/la professionista nella propria capacità di offrire aiuto e supporto è diminuita. Le preoccupazioni in questa zona di solito durano per un periodo di tempo più lungo, gli/le utenti sono difficili, la divisione del lavoro tra i diversi stakeholder non è chiara e manca la conoscenza degli altri stakeholder partecipanti. La preoccupazione del/la professionista sta crescendo, ha bisogno di risorse e controllo aggiuntivi, ma allo stesso tempo teme che stia reagendo in modo eccessivo ed è preoccupato/a senza una giustificazione sufficiente.

Nella zona di grande preoccupazione, il/la professionista considera l'utente in pericolo immediato. Vi è un notevole grado di preoccupazione e le risorse proprie del/la professionista sono esaurite. Le preoccupazioni in questa zona non lasciano al/la professionista altra alternativa che agire. Tipico di questa zona è che il/la professionista anticipa un disastro che riguarda l'utente se la situazione non viene immediatamente modificata e tutti gli stakeholder necessari vengono attivati. A questo proposito, agire nella "zona di crisi" è più facile che nella zona grigia: la situazione costringe il/la professionista a reagire contattando soggetti preposti a intervenire tempestivamente (sanitari, forze dell'ordine...).

È possibile intercettare la zona grigia, che rappresenta la zona in cui è più efficace l'utilizzo dell'approccio dialogico, attraverso alcune domande sul proprio sentire a partire dal proprio "campo di azione" percepito. Ad esempio:

- sai o hai la sensazione che ci siano altri/e professionisti/e in qualche modo connessi con la situazione che stai affrontando? Le cose non stanno andando nella direzione che vorresti?
- gradiresti maggiori risorse di aiuto e una migliore collaborazione tra i vari attori? Senti che sei in qualche modo all'oscuro di quello che sta succedendo?
- senti che ciò che fanno gli altri influisce su ciò che puoi ottenere tu e gradiresti un maggiore controllo sulla situazione generale?



— Scarica qui il modulo delle preoccupazioni:
bit.ly/ModuloPreoccupazioni

IL MODULO PER AFFRONTARE LE PREOCCUPAZIONI

Fonte Eriksson&Arnkil (2009), modificato da Dialogue&Design Ltd

IL MODULO HA LA FINALITÀ DI SOSTENERE UN/A PROFESSIONISTA NELLE SITUAZIONI NELLE QUALI:

- è preoccupata/o per una persona, per le sue possibilità di agire oppure per la relazione stessa;
- non ha, per qualche motivo, affrontato la questione in modo dichiarato;
- desidera sviluppare un modo utile per affrontare le sue preoccupazioni come parte delle sue competenze relazionali.

CON L'AIUTO DI QUESTO MODULO È POSSIBILE:

- prepararsi all'incontro dialogico;
- divenire maggiormente consapevole dei motivi per i quali, nell'affrontare le preoccupazioni, ci si può sentire facilitata/o oppure a disagio;
- sviluppare un modo costruttivo e rispettoso, che faciliti la collaborazione, per affrontare le proprie preoccupazioni;
- divenire maggiormente consapevole del proprio modo di relazionarsi e apprendere un modo per valutare il proprio modo di essere nell'interazione;
- riflettere, grazie all'anticipazione, sui modi costruttivi di affrontare le eventuali reazioni negative dell'altro/a.

IL MODULO HA TRE PARTI

I PARTE - **SCEGLIERE LA PREOCCUPAZIONE:** da completare quando si affronta la preoccupazione.

II PARTE - **PREPARARSI ALL'INCONTRO:** da completare durante la preparazione dell'incontro.

III PARTE - **DOPO L'INCONTRO:** da completare quando si riflette e si valuta la situazione.

I PARTE

SCEGLIERE LA PREOCCUPAZIONE

Completare la prima sezione quando si affronta la preoccupazione

1. Di che cosa sei preoccupata/o in questa situazione?
2. Chi pensi sia coinvolto/a in questa situazione e debba essere invitato/a?
3. Che cosa succederà se non affronterai la questione?
4. Che tipo di preoccupazione hai?

II PARTE

PREPARARSI ALL'INCONTRO

Completare la seconda sezione durante la preparazione dell'incontro

5. Se pensi alle persone invitate, secondo te quali delle tue azioni potrebbero sentire di supporto e quali minacciose?

Azioni di supporto:

Azioni minacciose:

6. Con quali parole inizierai l'incontro? Come intendi affrontare le tue preoccupazioni ed esprimere il tuo desiderio di collaborare? Come lo formularai? Valuta modi alternativi per esprimere la tua preoccupazione, per spiegare le risorse e offrire collaborazione.

7a. Anticipa cosa accadrà durante la discussione. Chi reagirà e come?

7b. Anticipa i possibili risultati della discussione nel prossimo futuro.

8. Quale sarebbero un setting e un tempo adatti per discutere le questioni difficili?

PARTE III

DOPO L'INCONTRO

Completare la terza sezione quando si riflette e si valuta la situazione

9. Come hai affrontato la preoccupazione?

10. Come ti sei sentito/a:

Prima dell'incontro?

Durante l'incontro?

Dopo l'incontro?

11a. Rivedi le tue anticipazioni (domande 7a e 7b). È stato come avevi previsto o è stato completamente diverso? Sei rimasto/a sorpreso/a?

11b. Come vedi le azioni per continuare da qui in poi? Ci sono motivi per essere ottimista? Ci sono cose che ancora ti preoccupano?

3.2 DIALOGHI NEL FUTURO

Perché facciamo i dialoghi nel futuro? Perché in questo modo abbiamo chiaro di cosa abbiamo bisogno, qual è il percorso per raggiungere il futuro positivo.

Pensando dalla prospettiva del futuro a volte è più facile trovare soluzioni per le preoccupazioni del presente, e poi creare un piano d'azione.

Heikki Ervast

Tratto da Tom Erik Arnkil, Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen, liberamente tradotto da Nina Saarinen.

I dialoghi nel futuro (anche detti dialoghi sul futuro o dialoghi anticipatori) consistono in un insieme di pratiche che contribuiscono a un rispettoso incontro con l'altro; essi si richiamano a una certa unicità, a un nucleo centrale. Sono stati originariamente sviluppati per portare chiarezza nelle situazioni in cui molte persone contemporaneamente si erano impegnate in questioni riguardanti un/a utente o una famiglia, senza fra di loro avere un piano condiviso e - soprattutto - senza avere un piano condiviso con l'utente o la famiglia. I dialoghi nel futuro vengono utilizzati inoltre in situazioni che non sono direttamente correlate al lavoro con l'utente o la famiglia, ma che sono caratterizzate da alcuni cambiamenti organizzativi oppure in situazioni in cui si avviano progetti o programmi, o quando si cerca di migliorare la cooperazione tra i soggetti. In sintesi, quelle situazioni ricorrenti nei diversi settori quali il sociale, il sanitario, il settore educativo e nelle richieste di consulenze in cui professionisti e professioniste:

- sentono oppure intuiscono che nella situazione in cui sono coinvolti/e, ci sono altri attori, ma...
- non hanno un'idea chiara di ciò che



gli/le altri/e stanno facendo o chi sono tutti gli attori coinvolti, e come si collocano nell'insieme e percepiscono che...

- le azioni degli/le altri/e hanno un chiaro impatto su ciò che essi/e stessi/e possono realizzare, con un minimo senso di controllo su ciò che fanno le altre persone e...
- anticipano che la situazione non sta andando nella giusta direzione; al contrario percepiscono che le preoccupazioni stanno aumentando e...
- auspicherebbero una migliore cooperazione tra gli attori coinvolti e una migliore gestione della situazione.

PERCHÉ IL DIALOGO NEL FUTURO È STATO UNO STRUMENTO CARDINE NELLA FORMAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA?

Durante la formazione è stato utilizzato il dialogo del buon futuro, perché ha una struttura ben definita. Una volta diventato familiare, è possibile personalizzarlo, ma utilizzare una struttura chiara è il modo migliore per iniziare. Per questo motivo si è scelto di praticarlo molto. Durante le giornate di formazione è stato necessario prestare attenzione a più aspetti contemporaneamente: scrivere, ma anche ascoltare attentamente per poter porre le domande sulla base di ciò che l'altro esprimeva, senza interpretare: occorre sempre fare attenzione alla differenza tra quello che si sente e quello che si pensa di sentire. Infine, si deve essere consapevoli delle proprie emozioni mentre si ascolta: prestare ascolto al proprio dialogo interiore. Occorre, dunque, fare molte cose contemporaneamente: ascoltare, scrivere, parlare e percepire le emozioni.

Quando qualcosa non va, ripercorriamo i presunti errori fatti, ma questo ci blocca nel passato e non ci permette di visualizzare la possibilità che le cose vadano bene in futuro.

Quando ci sono molte persone coinvolte e la complessità cresce è più facile finire nella zona grigia delle preoccupazioni. Quando iniziamo a percepire che le cose non stanno andando secondo le nostre aspettative e percepiamo che c'è una forte influenza del gruppo sul risultato, aumenta la preoccupazione e con essa la necessità di controllo e "le cose non vanno perché gli altri non hanno fatto quello che avrebbero dovuto fare".

In questi casi, il dialogo del futuro permette di non bloccarci nelle nostre preoccupazioni e nel passato, riducendo la preoccupazione e ricominciando ad ascoltare l'altro.

Prepariamo il dialogo del futuro utilizzando anche il modulo delle preoccupazioni: Chi deve partecipare? Come organizzare l'incontro?

Fare una ricognizione emotiva e cognitiva su chi deve essere invita-

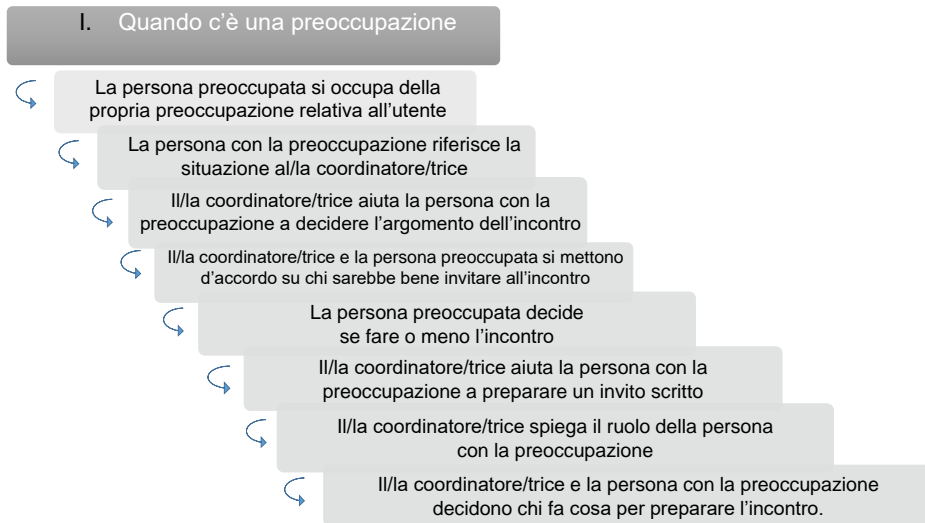
to: se stiamo parlando di un/a utente chiediamo anche a lui/lei chi sente supportivo, chi vuole invitare. Non solo chi porta la preoccupazione definisce chi invitare ma anche gli/le altri/e invitati/e. Costruiamo un incontro che rispetti l'alterità. La preparazione richiede cura (tempo e spazio), incontri preparatori, passaggi intermedi.

Non dimentichiamo la semplicità: facciamoci protagonisti della leggerezza di uno strumento che comunque lascia a tutti/e qualcosa, una speranza. Consentiamo semplicemente di ascoltare.

PREPARARE UN DIALOGO NEL FUTURO

Tratto dall'incontro formativo di settembre 2021

Questo è un elenco di passi tratto dall'ultimo libro di Tom Erik Arnkil (2020), non ancora tradotto in italiano, che illustra il modo in cui si lavora in Finlandia.



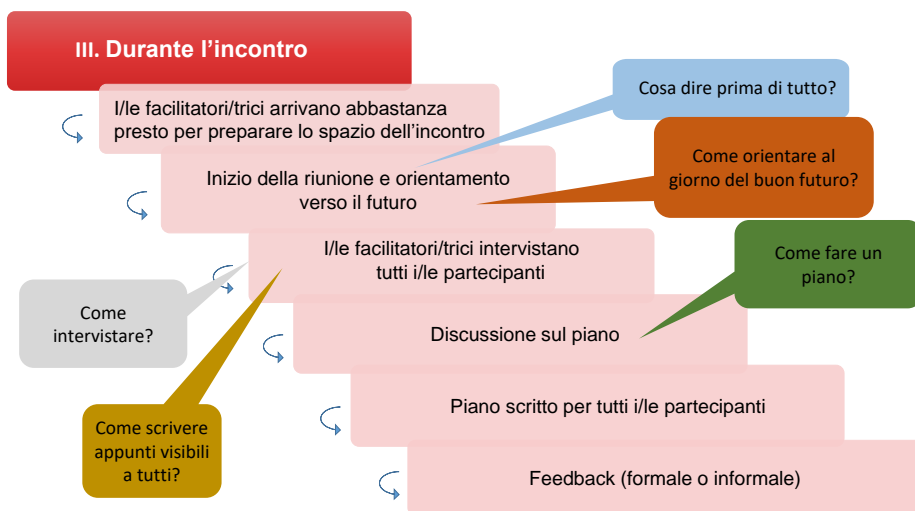
Per cominciare, chiariamo il significato di alcune parole:

- la persona al centro della preoccupazione: si tratta solitamente di un/a utente, ma può trattarsi anche di un/a collega del proprio o altro servizio se si affronta una preoccupazione che riguarda l'ambito più organizzativo o comunque una situazione tra professionisti/e;
- la persona che porta la preoccupazione: solitamente un/a professionista; è colei/colui che chiede al/la coordinatore o coordinatrice di attivare il dialogo (solitamente un/a professionista);
- il/la coordinatore o coordinatrice si occupa di tutti gli aspetti orizzontali e verticali; è colui o colei che risponde per primo/a al bisogno

di un dialogo. Il/la coordinatore o coordinatrice e il/la professionista che ha la preoccupazione decidono insieme come procedere.



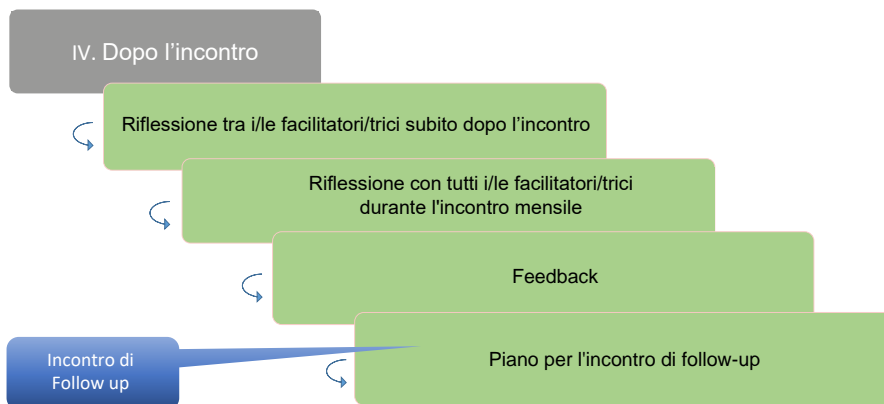
Queste sono le azioni concrete da fare per organizzare un dialogo nel buon futuro. L'invito è un passo importante e deve essere uguale per tutti/e per metterli nella condizione di sapere perché sono lì.



Come vedete, quindi, prima dell'invito succedono molte cose.

Nella figura sopra, invece, si parla dell'incontro. È molto importante preparare bene cosa dire all'inizio di ogni incontro: la struttura iniziale va condivisa per rassicurare le persone e permettere loro di muoversi liberamente nello spazio aperto del dialogo.

Le domande nell'immagine sono utili per chi faciliterà l'incontro, ma non è tutto qui!

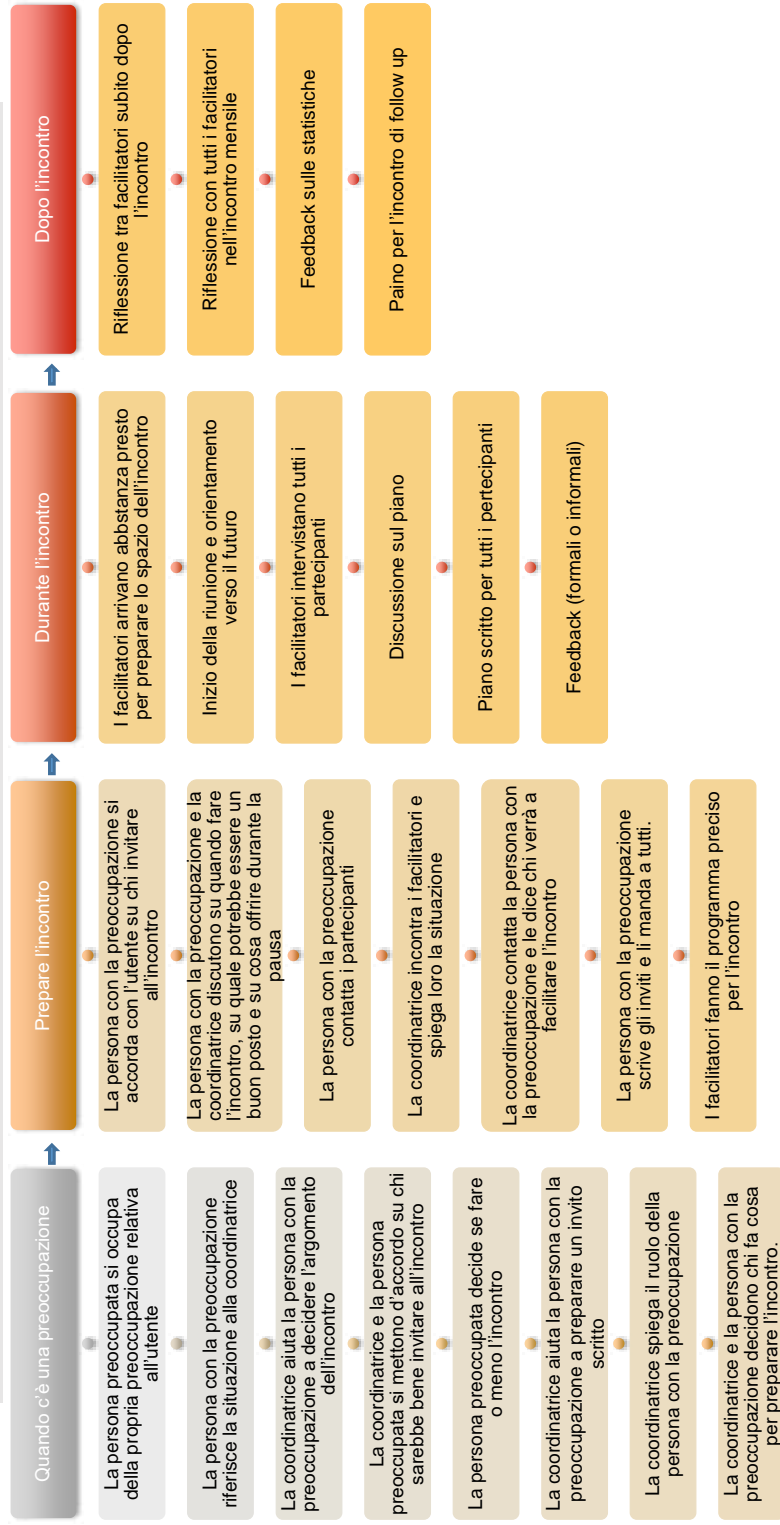


Dopo l'incontro, le facilitatrici e i facilitatori avranno un momento di riflessione. L'aspetto da analizzare è in che modo e quanto chi facilita sia stato in grado di aiutare i/le partecipanti a risolvere le loro preoccupazioni. Non è necessario che questo confronto avvenga immediatamente dopo l'incontro, ma deve esserci: per chi facilita è il momento di maggior apprendimento. La domanda guida è: Cosa si poteva fare di meglio e/o di diverso? (Si veda paragrafo 3.9 su strumenti riflessivi di valutazione).

Infine, si pianifica l'incontro di follow up in cui decidere se è il caso di cambiare qualcosa.

Questo modello finlandese (vedi pagina seguente) va adattato al contesto, ma facilitatori e facilitatrici non possono farlo da soli! Eventuali cambiamenti devono essere il frutto di un pensiero congiunto con la Governance.

Processo per organizzare un dialogo nel futuro (Finlandia)



FACILITARE IL DIALOGO NEL FUTURO

Qui di seguito elenchiamo la struttura di un dialogo nel futuro, perché possa essere usata come traccia durante la facilitazione.

RUOLI E PERSONE COINVOLTE

- La persona al centro della preoccupazione (può trattarsi di un/a utente, ma anche di un/a collega del proprio o altro servizio se si affronta una preoccupazione che riguarda l'ambito più organizzativo o comunque una situazione tra professionisti/e);
- il/la professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo;
- la rete della persona al centro della preoccupazione: famigliari, altri/e professionisti/e, rete sociale;
- almeno un/a facilitatore o facilitatrice (non coinvolto/a nella preoccupazione) che facilita il dialogo;
- un/a facilitatore o facilitatrice (non coinvolta nella preoccupazione) che prende appunti in un cartellone visibile a tutti, in modo il più oggettivo possibile.

DOMANDE DEL DIALOGO

1. Descrizione del buon futuro: come sono le cose per te ora che va tutto bene? Di cosa sei particolarmente contento/a?

2. Azioni e supporto:

- a. Cosa hai fatto tu per fare andare bene le cose e arrivare a questo buon futuro? (Per i/le professionisti/e: che cosa hai fatto tu per supportare questo buon futuro?)
- b. Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?

3. Ti ricordi qual era la preoccupazione che avevi nel [data da cui si è partiti/e per il futuro]? Chi o che cosa ti ha permesso di far sparire o ridurre la tua preoccupazione?

SVOLGIMENTO

Apertura dell'incontro

Il/la professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo apre l'incontro salutando e ringraziando tutti/e i/le partecipanti. Presenta chi faciliterà l'incontro.

Il/la facilitatore o facilitatrice:

- si presenta e presenta l'altro/a facilitatore o facilitatrice;
- invita tutti/e a presentarsi;
- spiega come si svolgerà l'incontro. In apertura è molto importante condividere come si starà nel dialogo, specificando che: ci sarà un tempo di parola per ciascuno/a durante il quale le altre persone resteranno in ascolto; si parla a partire da sé, ogni intervento è un contributo che parla di sé e non commenta o valuta gli interventi delle altre persone (non si chiede di essere d'accordo con, non si chiede di dire cosa ne pensi di cosa l'altro/a ha detto, ma come ti senti tu qui e ora);
- chiede al/la professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo: "Siamo qui perché hai chiesto di essere aiutato/a ad affrontare la tua preoccupazione. Puoi esprimerci in 2 o 3 minuti la preoccupazione che ti ha portato ad invitare queste persone al dialogo?".

Il/la professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo risponde condividendo quanto sente.

Il/la facilitatore o facilitatrice:

- concorda insieme alle persone presenti il tempo del futuro in cui le cose andranno meglio e in cui ci si può "spostare" per il dialogo chiedendo: "Secondo voi a partire dalla preoccupazione condivisa, tra quanto tempo possiamo pensare che la situazione sia migliorata? 6 mesi potrebbe essere un tempo sufficiente? 1 anno? 2 anni?". Può aiutare l'utilizzo di riferimenti concreti, come ad esempio: tra 6 mesi quando sarà finito l'anno scolastico o tra un anno quando...
- guida tutti/e i/le partecipanti nel futuro. È molto importante aiutare il gruppo a posizionarsi nel futuro scelto. Per fare questo:
 - il/la facilitatore o facilitatrice può utilizzare una metafora, un gesto, per aiutare le persone a sentire che si spostano dal presente al futuro. Può dire che appena premerà un pulsante immaginario, farà un gesto con la mano e con quel gesto indicherà il passaggio di tutto il gruppo in quella stanza dal presente al futuro; oppure dire che si trovano tutti/e su una navicella spaziale che porta nel futuro; eccetera). Allo stesso modo la conclusione del dialogo nel futuro ripeterà quel gesto per riportare le persone nel presente dopo averle ringraziate del buon dialogo;
 - il/la facilitatore o facilitatrice può utilizzare riferimenti concreti (per esempio: è passata l'estate, due anni fa ci siamo incontrati con le mascherine e oggi no...).

Primo giro: descrizione del buon futuro

Chi facilita inizia il dialogo chiedendo alla persona al centro della preoccupazione di descrivere (in 2/3 minuti) il suo buon futuro “oggi” [data del futuro], parlando dal futuro: “Come sono le cose per te ora che va tutto bene? Di cosa sei particolarmente contento/a?”

È importante che il/la facilitatore o facilitatrice enfatizzi il buon futuro con elementi concreti che facciano vedere che le cose sono andate bene. Ad esempio, prima di porre la domanda può dire qualcosa tipo: “Ho saputo che stai molto bene, che la situazione è molto migliorata e le cose stanno andando bene...”

La facilitatrice o il facilitatore si mette di fronte alla persona e mantiene il contatto visivo mentre pone queste domande.

Le stesse domande vengono fatte alle altre persone coinvolte nella rete di colui o colei che è al centro della preoccupazione (dando un tempo di 2 minuti a testa).

Ai/le professionisti/e non viene chiesto di descrivere il futuro.

Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

Dopo il primo giro è consigliata una pausa “ristoro” di 10/15 minuti.

Secondo giro: azioni e supporto

Il/la facilitatore o facilitatrice chiede alla persona al centro della preoccupazione: “Cosa hai fatto tu per fare andare bene le cose e arrivare a questo buon futuro?”

Si può approfondire la domanda chiedendo: “Qual è la prima azione che hai fatto quando hai lasciato l’incontro del [data da cui si è partiti/e per il futuro]?”

Dopo aver lasciato 2 minuti per rispondere, aggiunge la domanda: “Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?”.

Le stesse domande vengono fatte alle altre persone coinvolte nella rete di colui o colei che è al centro della preoccupazione (dando 1 minuto di tempo per ogni domanda).

Infine, si passa ai professionisti e alle professioniste, a cui (dando sempre un tempo massimo di 2 minuti a testa) viene chiesto: “Che cosa hai fatto tu per supportare questo buon futuro?”. Anche con i/le professionisti/e si può chiedere si può approfondire chiedendo “Qual è la prima azione che hai fatto quando hai lasciato l’incontro del [data da cui si è partiti/e per il futuro]?”. E successivamente si pone la domanda: “Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?”

Per ultimo/a parla chi ha portato la preoccupazione e convocato l’incontro.

Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

Terzo giro: il livello di preoccupazione

Nello stesso ordine, si pongono le seguenti domande: “Ti ricordi qual era la preoccupazione che avevi nel [data da cui si è partiti/e per il futuro]? Chi o che cosa ti ha permesso di far sparire o ridurre la tua preoccupazione?”.

Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

Ritorno nel presente e piano d'azione

Infine, il/la facilitatore o facilitatrice chiude il dialogo nel futuro “riportando” le persone nel presente. Se è stata utilizzata una modalità per andare nel futuro all’inizio dell’incontro, verrà riutilizzata per tornare nel presente.

Riprendendo le note scritte, si ripercorrono le azioni da mettere in atto per raggiungere il buon futuro narrato, nell’ottica di costruire, a partire dalle risorse, dai passaggi e dalle alleanze descritte nel futuro, un piano d’azione, anche piccolo.

Leggendo ciò che è stato scritto, chi facilita accompagna il confronto congiunto sul piano d’azione. Chi farà cosa, con chi e quando? Gli accordi specifici vengono scritti dopo aver deciso insieme.

Chiusura dell’incontro

(Circa 10-20 minuti)

Chi facilita chiede a ogni partecipante: “Com’è andato per te questo incontro? Come ti sei sentito/a?”

Si può distribuire il modulo di feedback (si veda paragrafo 3.9) chiedendo di compilarlo e restituirlo.

La persona che ha portato la preoccupazione e organizzato l’incontro lo conclude ringraziando tutti/e i/le partecipanti.

Alcuni consigli

- Scegliere un tempo troppo lungo porta a perdere di vista azioni e obiettivi, se troppo breve invece non concede spazio sufficiente al futuro per dispiegarsi. Un buon tempo può essere un incontro di 3 ore, ma la scelta dipende dal numero di persone coinvolte.
- Il tempo indicato nella sequenza è da considerarsi un’indicazione per aiutare a strutturare l’incontro, ma va valutato a seconda della situazione. In linea generale, durante i giri di parola si consiglia di lasciare 2 minuti a persona in ogni giro, ma il tempo è da calcolare rispetto al numero di persone coinvolte e al tempo totale a disposizione. Durante il secondo giro non c’è una regola definita rispetto all’uti-

lizzo delle tre domande unite o disgiunte, bisogna valutare caso per caso.

- Quando si parla del buon futuro, il rischio è l'astrazione: bisogna rimandare alla concretezza agita dei comportamenti. Se le domande vengono fatte in modo concreto, è più difficile che ci sia uno scollamento tra quello che è possibile realizzare e ciò che è completamente immaginario. I/le professionisti/e quando descrivono il proprio futuro mediano rispetto al futuro immaginato dagli/le altri/e partecipanti, in base a quello che è possibile realizzare. Un esempio di domanda concreta è: "Secondo voi, di tutte queste cose che abbiamo scritto, che cosa è realizzabile?"
- Avere due facilitatori o facilitatrici presenti non è importante solo per assicurarsi che tutto venga annotato: un/a facilitatore o facilitatrice fa le domande e l'altro/a scrive, ma possono durante tutto l'incontro avere tra di loro una funzione riflessiva, per cui di fronte a una situazione inaspettata, di fronte alla necessità di un confronto, una delle due persone può rivolgersi direttamente all'altra chiedendo ai/le partecipanti di rimanere in ascolto e portando una domanda, una riflessione in modo che ne scaturisca un piccolo dialogo tra chi facilita con una funzione supportiva di ciò che sta accadendo.
- Chi ha portato la preoccupazione e ha convocato l'incontro va tenuto per ultimo/a, perché sentendo professionisti e professioniste può abbassare il proprio livello di preoccupazione.
- È importante che professionisti e professioniste si aggancino a quello che ha detto la persona al centro della preoccupazione. Chi facilita deve rimandare alle cose concrete che ha fatto il/la professionista; la/il professionista deve avere in mente il buon futuro della persona, non parlare della sua visione del buon futuro, né dei suoi desideri. Le domande devono essere concrete per facilitare professionisti e professioniste a descrivere che cosa hanno fatto e a ipotizzare delle azioni che avrebbero voluto mettere in campo.



— Scarica qui il promemoria per il dialogo nel futuro
bit.ly/DialogoNelFuturo

3.3 CERCHI DI ANDERSEN

Tratto da: *“I modelli riflessivi nell’approccio dialogico”*, di Jimmy Ciliberto

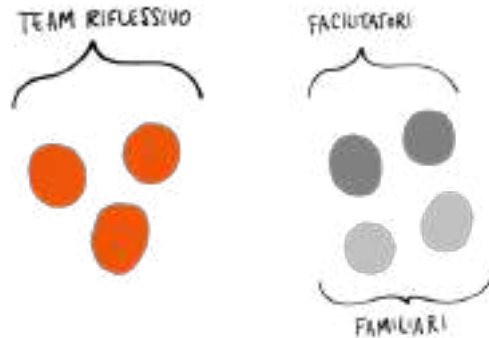
Il modello dei cerchi di Andersen è una delle forme possibili di modello riflessivo che si può adottare nell’approccio dialogico.

Per processi riflessivi, intendiamo quei momenti in cui i/le professionisti/e condividono tra loro, in presenza della famiglia o in generale di chi partecipa, “idee, immagini, sentimenti e collegamenti che sono emersi nelle loro menti e nei loro cuori” durante l’incontro (Olson et al., 2014).

Durante questi momenti, i/le professionisti/e non sono chiamati a condividere ipotesi cliniche o interpretazioni, ma a far emergere sensazioni e pensieri che hanno sentito risuonare dentro di loro mentre erano in ascolto degli/le altri/e partecipanti. Il linguaggio utilizzato, per questi motivi, dovrebbe essere il più semplice possibile, non tecnico, e connesso ai temi specifici di cui hanno sentito parlare fino a quel momento. Lo scopo principale dei processi riflessivi è duplice: i partecipanti e le partecipanti hanno la possibilità, da una parte, di accedere ai dialoghi interni dei/delle professionisti/e, dall’altra, di non sentire l’urgenza di dover rispondere, limitandosi a sentire cosa provano e pensano mentre ascoltano le condivisioni. La presenza di questi spazi contribuisce a sottolineare che, all’interno di ogni incontro, sia esso con pazienti e familiari di un servizio di salute mentale o con membri di una équipe di qualsiasi genere, siamo lì *in primis* come essere umani disposti ad ascoltare il punto di vista dell’altro – unico ed imprescindibile – e che la nostra identità professionale è solo una delle voci che mettiamo a disposizione dell’altro.

Dal punto di vista operativo, i processi riflessivi possono assumere due forme diverse: la prima, che chiamiamo “Cerchi di Andersen” è connessa alla tradizione dell’approccio sistemico alla terapia familiare dello psicoterapeuta norvegese Tom Andersen (1991); la seconda deriva invece dall’approccio dialogico finlandese di Jaakko Seikkula e Tom Erik Arnkil (2013). Il modello di Andersen prevede l’esistenza di un team riflessivo, composto da tre persone diverse rispetto a quelle che conducono l’incontro e specificamente dedicato, durante uno o più momenti dell’incontro, a dialogare su quello che è risuonato fino a quel momento; nell’approccio dialogico di derivazione finlandese, sono i/le professionisti/e stessi/e che facilitano l’incontro a ritagliarsi alcuni momenti per condividere i propri pensieri e le proprie sensazioni. In entrambi i casi, a conclusione del momento riflessivo, si invitano i partecipanti e le partecipanti a condividere quello che a loro volta hanno sentito e/o pensato mentre ascoltavano gli operatori.

I CERCHI DI ANDERSEN “MODELLO NORVEGEGESE”



1. I/le facilitatori/facilitatrici o terapeuti/e e i/le famigliari dialogano;
2. Il team riflessivo dialoga su quanto ha sentito fino a quel momento;
3. I/le facilitatori/facilitatrici o terapeuti/e e i/le famigliari riprendono la conversazione, a partire da quello che questi ultimi hanno sentito mentre ascoltavano il team riflessivo.

I CERCHI DI ANDERSEN “MODELLO FINLANDESE”



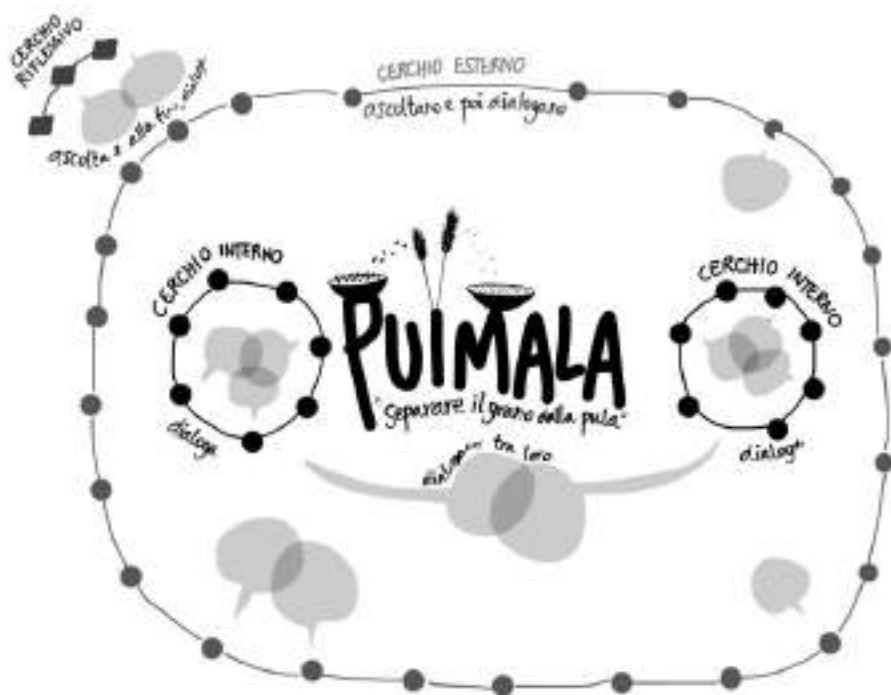
I/le facilitatori/facilitatrici o terapeuti/e, in alcuni brevi momenti dell'incontro, condividono tra loro quello che hanno sentito fino a quel momento. Quando il dialogo con i/le famigliari riprende, viene chiesto loro se desiderano condividere quello che hanno sentito mentre ascoltavano.

3.4 PUIMALA

Per comunicare le nostre buone pratiche agli altri, dobbiamo imparare a raccontare delle buone “storie a 360°”, non solo attraverso il discorso e la narrazione, ma anche attraverso altre forme di comunicazione: visuali, musicali, teatro, musica...

Robert Arnkil

Il termine *puimala* viene dall'agricoltura e si usa per definire l'azione di separare il grano dalla pula, trattenendo quindi i semi: non vogliamo separare le buone idee dalle cattive, ma esplicitare le mie idee e le tue idee.



CHE COS'È?

(Traduzione tesi di Laurea Magistrale, Nina Saarinen, 2016)

Il metodo dialogico *puimala* è stato sviluppato in collaborazione con l'organizzazione "ombrello" delle Municipalità, insieme all'Università di Tampere, nell'ambito di un progetto di "mutualità - la rete di apprendimento" (2007- 2009) finanziata da Tykes (innovazione).

Si dice che il *puimala* "veda a 360°". Con l'espressione 360° si evidenzia un modo diverso di pensare lo sviluppo di una comunità. Nel generare nuova comprensione di comunità, pensare a 360° implica l'apertura ad una visione olistica che nelle interazioni porta a modalità di significazione radicalmente diverse dalle abituali, separate spesso per ambiti e livelli gerarchici.

FINALITÀ

Rispondere alle situazioni di complessità, che nelle loro dinamiche chiedono una tempestiva diffusione di buone prassi. La diffusione implica il sapere cooperare in modo efficiente, per questo necessita di un metodo.

CHI PARTECIPA

Un workshop con massimo 90 partecipanti.

- I/le partecipanti sono connessi/e in prima persona all'argomento,
- provengono da diversi ambiti e livelli gerarchici,
- nella fase preparatoria hanno negoziato l'argomento che viene percepito come importante da tutte le persone coinvolte.

UN LEARNING SPACE CONCEPT

È un *learning space concept* aperto ed integrato, strutturato e generato dai pari e comprende:

- un luogo fra le persone, emotivamente sicuro e sereno;
- contiene le turbolenze e le frammentazioni;
- consente la scoperta di qualcosa di nuovo ed utile, nel presente, attraverso il presente;
- è un metodo che meticcias diverse buone prassi di apprendimento;
- promuove l'apprendimento a 360° nella contemporanea verticalità e orizzontalità delle presenze, creando connessioni che relazionano aspetti in modo inedito, arricchendo i punti di vista.

FASE PREPARATORIA: SCELTA DEI METODI FACILITANTI

La finalità è di assumere uno sguardo olistico, scegliendo dei metodi che consentano ai livelli e ambiti trasversali di illuminare le interconnessioni degli argomenti da affrontare.

Nella pianificazione dell'evento, è utile preparare "una cassetta degli attrezzi" dei metodi, pronta all'uso, per incoraggiare l'emergere dei talenti dei/le partecipanti. I metodi possono essere suddivisi in contemplativi, semi-pratici e pratici.

I metodi contemplativi enfatizzano i processi autoriflessivi dei/le partecipanti, i loro dialoghi interiori, mentre quelli semi-pratici includono metodi per l'esternalizzazione, come la visualizzazione e le mappe. I metodi pratici sono azioni operative che costruiscono il sapere.

PRIMA E DURANTE IL PUIMALA È NECESSARIO FARE ATTENZIONE A...

INVITARE

Individuare chi invitare al *puimala* oltre ai/le richiedenti, considerando anche le voci rimaste in ombra. È necessario che chi partecipa consideri l'argomento di interesse.

ACCOGLIERE

In armonia, anche attraverso musica o video, in un luogo di bellezza, con l'intenzionale disposizione dei/delle partecipanti nella stanza: in mezzo sta chi ha un ruolo centrale, le persone possono vedersi in viso e sentirsi.

ASCOLTARE

Definendo l'ordine dell'ascolto dei/le partecipanti: chi inizia delinea l'argomento, chi termina influenza la salienza degli aspetti emersi. È cruciale definire la distribuzione dei tempi tra i/le partecipanti.

ORIENTARE E GUIDARE

Chi facilita definisce chi e come, commenta le espressioni dei/le partecipanti, coinvolgendo ad intervalli il cerchio esterno in commenti e reazioni da condividere e adottando ad esempio un verbale interattivo su uno schermo visibile, riprendendo frasi e concetti, e/o che viene inoltrato ai/le partecipanti successivamente.

SORPRENDERE

Diverse modalità interattive; movimento, disegno, attivazioni dialogiche in coppie o/e in piccoli gruppi, così come con l'utilizzo di metafore e di storie narrate con diversi linguaggi (es. audiovisivi) è possibile condividere il materiale sull'argomento da distribuire in lettura sia nel mentre oppure prima dell'incontro.

ASPETTI CRUCIALI

Presidiare una continuità storica dell'argomento nel contesto, tenere in primo piano la voce della cittadinanza.

ASPETTI PRATICI

- Il tempo minimo è di circa tre ore;
- l'argomento del mattino consente di scegliere quello del pomeriggio da approfondire, già evidenziato nella fase preparatoria;
- al momento dell'approfondimento possono essere invitate persone con particolari saperi di quell'ambito.

UN ESEMPIO PRATICO SPERIMENTATO DURANTE LA FORMAZIONE

Si costituiscono uno o due cerchi interni che possono anche lavorare nello stesso momento. Vengono intervistati all'inizio, a volte i due gruppi dialogano tra loro. Chi resta in ascolto rappresenta il cerchio esterno. Ascolta il proprio dialogo interiore e, dopo avere ascoltato i cerchi interni, qualcuno viene intervistato.

Spesso c'è anche un gruppo riflessivo (in questo caso rappresentato dai/dalle formatori/formatrici) che ascolta, riflette e, alla fine, dialoga.

Dopo aver intervistato il cerchio interno si intervista quello esterno e infine il gruppo riflessivo.

3.5 LEARNING CAFÉ DIALOGICO

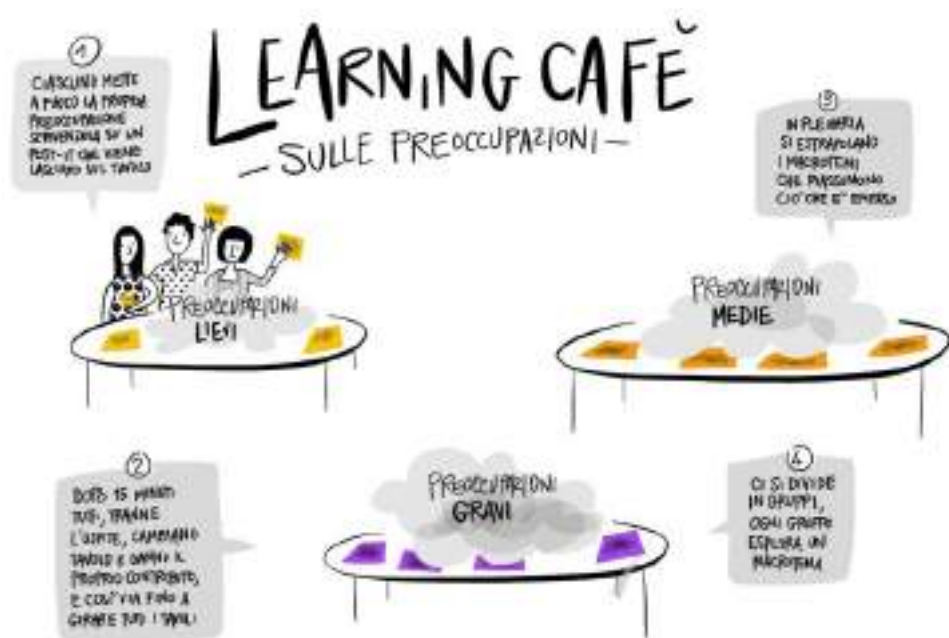
CHE COS'È?

Il Learning Café è uno strumento che può essere usato in modo dialogico per far affiorare le preoccupazioni.

Durata: almeno 2 ore.

Materiale: post-it di diversi colori, cartelloni, penne e pennarelli.

LE QUATTRO FASI DEL LEARNING CAFÉ DIALOGICO



PRIMA FASE

Ci si divide in tre gruppi di massimo 10 persone, in base al livello di preoccupazione: lieve, media e grave.

Ciascun gruppo, supportato da un/a facilitatore o facilitatrice, ha 15 minuti per raccogliere le preoccupazioni (gli elementi sfidanti). Per prima cosa si scrivono sui post-it le proprie preoccupazioni e si attaccano su un cartellone. Ciascun gruppo ha un diverso colore di post-it (giallo: preoccupazione lieve // arancione: preoccupazione media // viola: preoc-

cupazione grave). A seguire si possono fare domande aperte per favorire l'emersione di ulteriori preoccupazioni o per rendere più concrete quelle emerse.

Dopo 15 minuti, si cambia gruppo fino ad averli sperimentati tutti e tre (durata totale 45 minuti). I facilitatori e le facilitatrici restano sempre nello stesso tavolo per raccontare ai nuovi membri quanto emerso nei turni precedenti.

SECONDA FASE

Al termine delle sessioni i tre gruppi di lavoro si riuniscono in plenaria e raggruppano le singole preoccupazioni emerse in aree che accorpano preoccupazioni lievi, medie e gravi.

A loro volta, le preoccupazioni vengono raggruppate in 3 o 4 macroaree: temi trasversali a tutti, che raccolgono diversi livelli di preoccupazione.

TERZA FASE

Ognuno sceglie la macroarea più interessante e ci si divide in gruppi.

In gruppo si riflette su queste domande:

- Quali risorse abbiamo già per affrontare queste preoccupazioni?
- Di cosa abbiamo bisogno? A chi possiamo chiedere aiuto?

QUARTA FASE

Ogni gruppo presenta in plenaria il lavoro fatto.

3.6 METODO OPERA

Tratto da "L'approccio dialogico", report di Anna Lucia Carretta

CHE COS'È?

OPERA è una tecnica per favorire il lavoro di gruppo in cinque fasi. È stata messa a punto da Innotiimi-icg, società di consulenza europea che accompagna processi di innovazione organizzativa in imprese private, sociali e in istituzioni pubbliche. Ha l'obiettivo di facilitare la riflessione individuale, il confronto su un tema o su una questione concordata con le persone che prendono parte al momento di lavoro, per giungere insieme ad una sintesi.

Le lettere che compongono la parola OPERA indicano le fasi del percorso.

OPERA è una tecnica che si presta a molti usi. Può servire per avviare un lavoro di gruppo, può essere impiegata per analizzare una preoccupazione, facendo tesoro delle idee e degli apporti delle persone coinvolte. Può essere usata per decidere quali passi intraprendere in direzione di un obiettivo: in questo caso alle persone che partecipano viene chiesto di delineare un percorso, le sue tappe, i suoi snodi. Può essere usata per progettare, per ricapitolare un'esperienza, per valutarla o per costruire il sistema di valutazione.

LE CINQUE FASI DI OPERA

O: *Own suggestions* (lavoro individuale). Scrittura silenziosa. Ognuno scrive tutte le cose importanti che vuole discutere intorno al tema nel corso dell'incontro.

P: *Pair suggestions* (lavoro a coppie o in gruppo). In coppie o in gruppi composti massimo da 4 o 5 partecipanti, individuare insieme degli elementi da discutere durante l'incontro. Tutte le idee dovrebbero essere utilizzate in qualche modo.

E: *Explanations* (lavoro collettivo). Ogni gruppo dice agli altri gruppi quali sono gli elementi individuati. Non è ancora necessario trovare soluzioni rispetto agli elementi che emergono, ma è importante porre domande, se aiuta a capire meglio l'idea. Il facilitatore o la facilitatrice scrive tutte le idee sul cartellone.

R: *Ranking* (voto). Si vota. Ogni persona può dare 3 o 4 voti. Ciascuno vota le frasi che non sono state scritte nel proprio gruppo.

A: *Arranging* (lavoro collettivo finale). Le frasi con il maggior numero di voti verranno utilizzate per il confronto, che avverrà nella seconda parte dell'incontro.

3.7 I SEI CAPPELLI PER PENSARE DI EDWARD DE BONO

Di Edward de Bono. Tratto da "L'approccio dialogico", report di Anna Lucia Carretta

CHE COS'È?

Questa tecnica segue sempre lo stesso schema, la stessa strategia. Tuttavia, per quanto semplice ci possa apparire questa dinamica, non smette di avere un impatto positivo sul nostro cervello, dal momento che svolgiamo un vero e proprio "allenamento" per imparare a pensare meglio.

Un aspetto che de Bono suggerisce è che "una cosa semplice come mettersi un cappello in testa è in molti casi un atto deliberato". Anche il pensiero deve seguire questa regola: "essere deliberato e molto attento". Pensare bene per vivere meglio è una regola da seguire; quindi, non c'è niente di meglio che fare uso di "vari cappelli" per ottenere uno stile di pensiero vario, agile e creativo. Con la tecnica dei sei cappelli si cerca di rappresentare sei direzioni di pensiero contenute in sei cappelli immaginari. Quando sorge un problema o cerchiamo di prendere una decisione, ogni cappello ci darà una premessa, una visione, uno schema preciso. Dopo averli usati tutti in modo proattivo, saremo maggiormente in grado di prendere una decisione.

COSA CI INSEGNA CIASCUN CAPPELLO?

Il cappello bianco

Ci insegnerà a vedere le cose da un punto di vista obiettivo, neutro e senza deviazioni. Lo stile di pensiero che si applicherà si baserà sull'analisi dei dati, sul contrasto delle informazioni di cui si dispone, senza dare giudizi di valore. Il cappello bianco cerca fatti concreti. Non interpreta né dà opinioni.

Il cappello nero

Rappresenta il lato logico-negativo e ci insegna a capire perché certe cose possono andare male, non funzionare o non accadere nel modo in cui pensavamo. La tecnica dei sei cappelli ci aiuta anche ad essere critici e a vedere il lato negativo delle cose per essere più realistici. A volte è necessario essere a conoscenza dei fatti avversi o complessi, muri senza uscita che bisogna accettare per trovare delle uscite più valide. Questo pensiero si nutre anche della nostra esperienza passata, quella che ci ri-

corda gli errori di ieri, che ci dice che è meglio provare cose nuove, prima di ricadere nelle stesse trappole. “La cosa importante di una bicicletta – o del pensiero creativo – è stare in movimento; il freno – o pensiero negativo – è soltanto un meccanismo di sicurezza” (Edward De Bono).

Il cappello verde

Richiede originalità, creatività, il superamento di certi confini, rendere possibile l'impossibile. È in questo cappello che è contenuto il pensiero laterale, quello che ci invita a essere provocatori e non troppo conservatori, a usare il movimento innovativo prima del giudizio restrittivo. Questo pensiero ci ricorda a sua volta che non va bene sentirsi soddisfatti rapidamente, che è necessario trovare più rotte, più alternative, generare più proposte.

Il cappello rosso

È passionale, è emotivo e sente la vita dal cuore e dall'universo emotivo. Mentre il cappello bianco ci permette di usare la logica più neutrale, attenta e obiettiva, quello rosso ci lancerà nel vuoto per farci abbracciare quel mondo abitato dalle soggettività più palpitanti e libere. Indossando questo cappello, avremo la possibilità di dire ad alta voce cosa ci emoziona, ci inquieta o cosa ci dice il nostro intuito riguardo alle informazioni che abbiamo. Ci permetterà anche di comprendere le emozioni e i bisogni altrui.

Il cappello giallo

Ci insegna ad applicare un pensiero logico positivo. Saremo in grado di vedere possibilità dove gli altri vedono porte chiuse. Svilupperemo un approccio costruttivo e ottimista. Questa positività, questa apertura, sarà caratterizzata sempre dalla logica. Se non manteniamo questa linea e ci facciamo sopraffare dalla fantasia o dalla passione a volte irrazionale, useremo il cappello rosso e non quello giallo.

Il cappello blu

Il colore blu abbraccia tutto, è sempre presente e domina ogni angolo. Trasmette calma, equilibrio e autocontrollo. Nella tecnica dei 6 cappelli per pensare, quello blu ha il controllo su tutto il processo e viene indossato in questa dinamica due volte: all'inizio e alla fine. In un primo momento per decidere quale dei cappelli indosseremo, poi per stabilire quale ordine dobbiamo seguire e infine per prendere una decisione. Il cappello blu rappresenta il pensiero strutturato, quello che ci guida ad ogni passo, sottolineando le alternative, proponendo nuove strategie e mantenendo il controllo in ogni sequenza, in modo da non farci perdere la strada o farci restare bloccati.

In conclusione, la tecnica dei sei cappelli per pensare di Edward de Bono è ancora una buona strategia per migliorare la qualità del nostro processo decisionale. Grazie a essa, applichiamo gli stili di pensiero necessari per valutare le questioni o i fatti che ci circondano da tutte le prospettive e i possibili approcci. Le risposte che in seguito formuleremo saranno più esatte, ma anche molto più creative e originali.

3.8 IL MODELLO TIMEOUT

Tratto dal workshop di Nina Saarinen, Bologna, 22, 23 e 24 novembre 2022

CHE COS'È?

Il Timeout è un metodo nato in Finlandia per facilitare dialoghi, sviluppato da Sitra, il Fondo finlandese d'innovazione e promosso dalla Timeout foundation (www.timeoutdialogue.fi). Fino ad oggi, sono state coinvolte più di 50.000 persone e 300 organizzazioni in dialoghi facilitati con il modello Timeout.

Questo modello è utile per mettere in comunicazione tra loro persone diverse: infatti permette di riunire persone con background differenti e offre la possibilità di una bassa soglia di coinvolgimento, in modo che ciascuno possa scegliere come e quanto essere coinvolto/a.

Crea uno spazio di scambio tra pari che offre l'opportunità di ascoltare le esperienze individuali promuovendo empatia, di imparare gli uni dagli altri, di esplorare argomenti sensibili e tensioni con fiducia, di sviluppare nuove idee e di prepararsi a prendere decisioni, favorendo un maggiore impegno per perseguire un obiettivo comune.

STRUMENTI PRATICI

Gli strumenti del Timeout sono gratuiti, a disposizione di tutti/e e open source, quindi modificabili e adattabili ai contesti.

Su www.timeoutdialogue.fi/timeout-material-in-italian/ sono a disposizione le carte e una guida per facilitatori e facilitatrici.

COME UTILIZZARE LE CARTE?

Un buon dialogo è gratificante e facilitarlo bene richiede pratica e allenamento.

Queste carte di facilitazione del dialogo ti forniranno suggerimenti e frasi per guidare una conversazione.

In primo luogo, impara a padroneggiare alcuni metodi e poi sviluppa le tue abilità con la pratica.

Comincia da te stessa/o e impara ad essere sia una buona ascoltrice e un buon ascoltatore che una buona facilitatrice e buon facilitatore.

In ogni dialogo è importante trovare un buon modo per sintonizzarsi e terminare correttamente la conversazione, nonché creare un incontro in cui tutti possano partecipare alla pari.

Pensa alle condizioni che precedono l'inizio di una conversazione.

Ad esempio, ci sono tensioni tra i/le partecipanti e credi che qualcuno tenderà a dominare il dialogo? In quelle situazioni, dovresti tenere in particolare considerazione le carte che contengono suggerimenti per situazioni che richiedono una particolare attenzione.

ALCUNI SUGGERIMENTI PER USARE LE CARTE

- Inizia a usare le carte già prima del dialogo, a partire dalla fase di pianificazione dell'incontro;
- leggi le carte una per una e prepara una traccia che tenga conto degli obiettivi del dialogo;
- personalizza il linguaggio per adattarlo al tuo stile e aiutati con degli appunti;
- rileggi le carte ed i tuoi appunti ancora una volta il giorno prima del dialogo o prima di iniziarlo

IL MODELLO TIMEOUT COME UNO SPAZIO DIALOGICO

Nel modello Timeout è cruciale condividere:

- la definizione di che cosa intendiamo per dialogo (definizione non per nulla scontata per le persone);
- le regole come responsabilità di tutti/e;
- le carte volte a facilitare il dialogo per il facilitatore o la facilitatrice, per aver cura del dialogo.

Il dialogo nel modello Time Out:

- Il dialogo è una forma specifica di conversazione che differisce dalla normale conversazione (semplice scambio), dibattito (chi ha ragione/torto, giusto/sbagliato), negoziazione (trovare una soluzione, prendere una decisione) o ricerca di consenso (mirare all'unanimità);
- lo scopo del dialogo è di acquisire una migliore comprensione: dell'argomento, delle altre persone, di sé stessi;
- nel dialogo riflettiamo sul significato delle cose attraverso le nostre esperienze individuali; siamo interessati a come lo stesso argomento evoca diverse esperienze nei partecipanti;
- nel dialogo cerchiamo di massimizzare l'uguaglianza e la libertà di espressione dei partecipanti.

Regole di base:

- ascolta, non interrompere, non avviare conversazioni collaterali;
- partecipa e usa un linguaggio comune, quotidiano;
- condividi la tua esperienza;
- rivolgiti alle persone e chiedi loro cosa pensano;
- sii presente e favorisci un clima rispetto e di fiducia;
- cerca e costruisci. affronta con coraggio gli eventuali conflitti e fai emergere ciò che si trova nascosto.

3.9 STRUMENTI RIFLESSIVI DI VALUTAZIONE

Dopo gli incontri dialogici è fortemente consigliato l'utilizzo di due strumenti di restituzione.

MODULO DI FEEDBACK

Il primo è un “modulo di feedback” da far compilare a tutti/e i/le partecipanti all'incontro (vedi pag. 71).

DIALOGO DI FEEDBACK

Il secondo strumento è un “dialogo di feedback” tra i/le facilitatori e facilitatrici da attivare al termine dell'incontro (in caso di utilizzo del modulo di feedback con i/le partecipanti, dopo la lettura dei moduli compilati) a partire dalle seguenti domande:

- Come ci sentiamo in questo momento? Quali sono i nostri sentimenti dopo l'incontro?
- Siamo riusciti/e ad aiutare i/le partecipanti a dire tutto quello che volevano?
- Siamo stati/e in grado di aiutare i partecipanti ad ascoltare il più possibile?
- Abbiamo fatto le scelte giuste durante l'incontro come facilitatori e facilitatrici? Cosa faremo ora, dopo questa esperienza?
- Com'è stato il dialogo tra i facilitatori e le facilitatrici? Che cosa abbiamo imparato insieme?



— Scarica qui il modulo di feedback:
bit.ly/FeedbackDialogico

MODULO DI FEEDBACK DOPO UN INCONTRO DIALOGICO

Ci auguriamo che valutate l'incontro a cui avete appena partecipato. Ci impegneremo sempre a sviluppare incontri che siano il più possibile utili per i/le partecipanti.

QUESTO INCONTRO SI È SVOLTO IN DATA

Valuta quanto segue, cercando l'opzione che ritieni più appropriata

1= Pessimo/pochissimo/completamente inutile 10 = Molto bene/moltissimo/molto utile

1. Quanto hai trovato utile questa situazione?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Che tipo di opportunità hai avuto condividendo i tuoi pensieri?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Come pensi di essere stato/a in grado di parlare di te?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Come ti sei sentito ascoltato/a?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Che tipo di opportunità hai avuto ascoltando i pensieri degli/le altri/e partecipanti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Quanto hai acquisito una nuova comprensione di come i/le differenti partecipanti pensano le cose?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Quanto pensi che l'incontro abbia chiarito i tuoi pensieri?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Come pensi che l'incontro abbia chiarificato il ruolo dei/le differenti partecipanti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Quanto sei stato/a in grado di entrare nel buon futuro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Quanto sono stati presi in considerazione i tuoi pensieri durante l'incontro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. In che misura l'incontro ha aumentato la tua fiducia nel fare le cose?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. In che misura hai percepito nuove opportunità per agire nella tua situazione?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Come valuti di essere stato/a supportato/a per la tua situazione/attività?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Come ti senti alla fine dell'incontro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Quanto credi nel piano elaborato durante l'incontro? Si realizzerà?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Pensando ad altre riunioni o incontri a cui avete partecipato, in che modo pensate che questo incontro sia stato diverso? Cosa c'è stato di diverso o di nuovo?

17. Vorresti consigliare ad altre persone di partecipare a questo tipo di incontri? **SÌ**
NO

Perché?

Se vuoi, puoi girare il foglio e scrivere altri commenti e suggerimenti. Grazie!

4. L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPROCCIO DIALOGICO IN EMILIA-ROMAGNA

In questa formazione sono coinvolte così tante persone che sarà un miracolo se non accade niente.

Heikki Ervast

4.1 LA PRIMA EDIZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO (2018-2019)

Nel 2018, è stato avviato, in Emilia-Romagna, il primo percorso formativo sull'approccio dialogico nell'ambito del progetto adolescenza¹. Il percorso è nato grazie a una collaborazione tra la Regione - nello specifico la Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare e l'Agenzia Sanitaria e sociale regionale -, l'Istituto Nazionale per la salute e il welfare di Helsinki, l'Università e il Consiglio Regionale della Lapponia, e si è inserito 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".

¹ Lo staff di progetto, coordinato da Maria Augusta Nicoli (Agenzia Sanitaria e sociale regionale), ha visto la partecipazione di: Mila Ferri, Maura Forni, Franca Francia, Maria Teresa Paladino (Regione Emilia-Romagna), Brigida Lilia Marta, Vanessa Vivoli (Agenzia Sanitaria e sociale regionale), Heikki Ervast, Jukka Antero Hakola (formatori approccio dialogico), Anna Carretta, Jimmy Ciliberto, Nina Saarinen (tutor approccio dialogico), Tom Erik Arnkil, Päivi Lindberg, Katja Sankalahti (National Institute of Health and Welfare, Helsinki, Finlandia), Anne Määttä (Diaconia University of Applied Sciences, Helsinki, Finlandia), Beatrice Bassini, Ilaria Camplone, Simona Genovese, Annalinda Mosca, Stefania Ricci Maccarini (Ausl di Bologna), Alessandra Chiappelli, Marina Marti, Emanuela Ricci (Unione dei Comuni del Frignano).

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 in cui implementare l’approccio. Come è difatti espresso dalle linee guida stesse, il progetto adolescenza è “sociale, sanitario, educativo, interistituzionale e multi-professionale e mantiene una relazione costante e continua tra promozione, prevenzione e cura e tra tutti quelli che si occupano di adolescenza (istituzioni, soggetti, operatori e servizi)”. Il proposito si è quindi focalizzato sulla possibilità 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.

Sono stati selezionati tre territori pilota, le cui governance hanno intravisto nell’approccio dialogico delle possibilità di crescita, sviluppo e sostenibilità per i servizi del proprio territorio. Più precisamente, i tre snodi organizzativi inter-istituzionali identificati dai territori coinvolti sono stati:

Lugo - coordinamento “Area welfare dell’Unione dei Comuni”: già 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 sono state formate 87 persone: 34 facilitatori e facilitatrici, 11 formatori e formatrici e 42 professionisti e professioniste appartenenti alla governance.

L’approccio dialogico, inoltre, ha avuto connessioni importanti.

- All’interno del programma PIPPI, poiché nel contesto degli interventi di sostegno nelle situazioni di vulnerabilità assume un ruolo strategico l’analisi delle relazioni di complementarità tra il soggetto umano e gli ambienti vitali, dei sistemi di interazione tra l’individuo e il contesto in cui vive. L’approccio dialogico consente una lettura

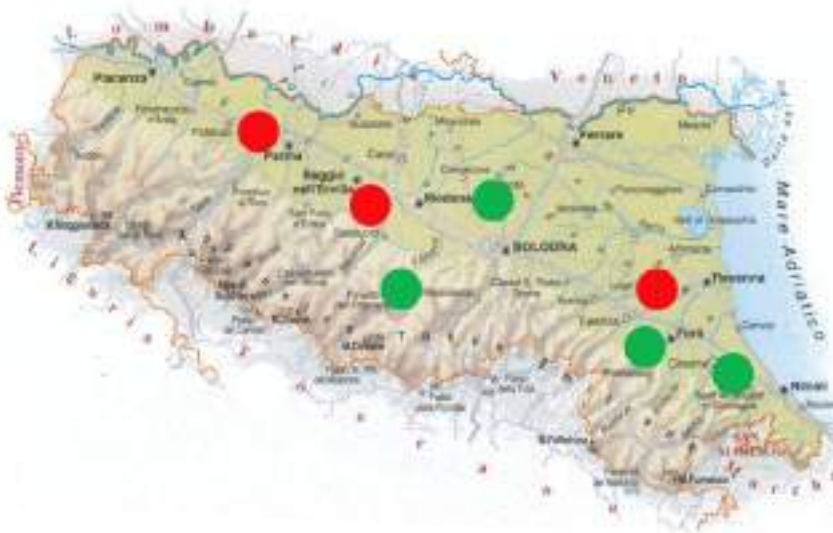
multifattoriale e multidimensionale, e pratica modalità di lavoro e di progettazione condivisa con i protagonisti, con la rete di riferimento, con la comunità di appartenenza, ecc.

- Nel Programma finalizzato sulle “Azioni di contrasto alla povertà minorile, educativa, relazionale e a contrasto del fenomeno del ritiro sociale di preadolescenti ed adolescenti” (DGR 1184/2020) per la opportuna sinergia con le progettualità dedicate alla sperimentazione dell’approccio dialogico in area adolescenza (DAL 180/2018), garantendo e favorendo le inter-connessioni e/o sviluppi ulteriori, così pure con quanto previsto dai percorsi di cura di salute mentale per gli adolescenti e i giovani adulti.

4.2 LA SECONDA EDIZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO (2020-2022)

Il secondo percorso formativo è iniziato a novembre 2020 e si è concluso a novembre 2022 e ha coinvolto 8 casi territoriali e un caso regionale. Nello specifico:

- casi territoriali che avevano già partecipato alla precedente formazione e che hanno aderito alla seconda edizione con la finalità di rafforzare e diffondere maggiormente l'impianto dialogico nelle proprie organizzazioni: Distretto di Lugo, Distretto di Scandiano, Distretto di Parma e Distretto di Fidenza;
- casi territoriali (e uno regionale) che hanno iniziato il percorso con la finalità di iniziare a sviluppare un impianto dialogico nelle proprie organizzazioni: Distretti Pianura Est e Pianura Ovest, Distretto di Forlì, Distretto di Cesena e Valle del Savio, Distretto del Rubicone, Distretto di Pavullo, Direzione Generale Cura della persona, Salute e Welfare.



Il percorso ha formato diverse figure: il facilitatore/trice dialogico di rete, il coordinatore/trice di rete, il tutor, la governance, per un totale di 156 persone.

Il percorso formativo ha previsto l'alternanza di moduli laboratoriali in aula e periodi di pratica nel contesto.

Nello specifico:

- 3 blocchi formativi di 4 giorni ciascuno dedicati a tutte le figure, con momenti di formazione congiunta e momenti di formazione specifica per ogni figura.
- 4 moduli di 2 giorni ciascuno, in aula. 6 periodi di pratica nel contesto con la supervisione di formatori e formatrici e tutor in formazione.

Ogni territorio ha lavorato su oggetti specifici riportati di seguito in sintesi:

TERRITORIO	TEMI/CONTESTI IN CUI È STATO SPERIMENTATO L'APPROCCIO DIALOGICO
Distretti Pianura Est e Ovest (BO)	Salute mentale - sociosanitario - adolescenza
Distretto di Pavullo	<ul style="list-style-type: none"> • Lunedì dialogici: ogni 15 giorni 2 ore di confronto tra operatori • Incontro in residenza psichiatrica: dialogo nel futuro con un utente in residenza psichiatrica seguito da psichiatria di Pavullo e servizi sociali e incontri periodici tra operatori • Modulo delle preoccupazioni sull'organizzazione del servizio sociale
Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna	Utilizzo dell'approccio dialogico durante incontri partecipativi, riunioni, incontri di formazione, in particolare nel percorso verso il nuovo Piano Intercultura, nelle sperimentazioni con Consultori Familiari e Centri per le Famiglie, nel percorso formativo "Il processo di accoglienza dei minori stranieri non accompagnati e dei giovani adulti stranieri in Emilia-Romagna"
Distretto di Lugo	<ul style="list-style-type: none"> • Intervisione area minori e dialoghi con utenti • Lavoro con équipe area adulti su riorganizzazione in chiave dialogica • Focus su adolescenti che diventano maggiorenni • Sperimentazione formazione locale sull'approccio dialogico

Distretto di Parma e Fidenza	Incontri con dinamiche difficili tra operatori del sociale e del sanitario (es. équipe servizio dipendenze, in Ausl per definire priorità nel budget) e con utente nell'équipe servizio dipendenze
Distretto di Scandiano	<ul style="list-style-type: none"> • Casi complessi servizio sociale con operatori e utenti • Lavoro con assessori su progetto giovani • Collegamento tra dialogico e PIPPI
Distretto del Rubicone	<p>Sperimentazione strumenti dialogici negli incontri con l'utenza.</p> <p>Lavoro con le équipe per integrare il lavoro tra équipe sociale e salute mentale</p>
Distretto di Cesena Valle Savio	Lavoro con équipe di salute mentale: sperimentazioni di dialoghi con gli utenti formando gli operatori di alcune microequipe (psichiatra, infermieri, assistenti sociali, educatori)
Distretto di Forlì	Lavoro con équipe salute mentale per strumenti dialogici con utenti e area adulti e disabili del Comune di Forlì.

4.3 IMPATTO E MONITORAGGIO

Per me è diventato un modo di stare nel mondo.

Una partecipante alle giornate di valutazione

Negli ultimi mesi del percorso formativo è stato attivato un “tour” di monitoraggio e valutazione in tutti i casi coinvolti nella sperimentazione: tra il 5 e il 25 ottobre 2022 il team regionale ha visitato tutti i territori coinvolti nella formazione, dedicando mezza giornata a tirare le fila del percorso fatto e ad immaginare i passi successivi.

Durante questi incontri di valutazione sono stati usati diversi strumenti:

- linee sociometriche;
- riflessioni a partire dalle immagini;
- dialoghi di gruppo;
- cerchi di Andersen.

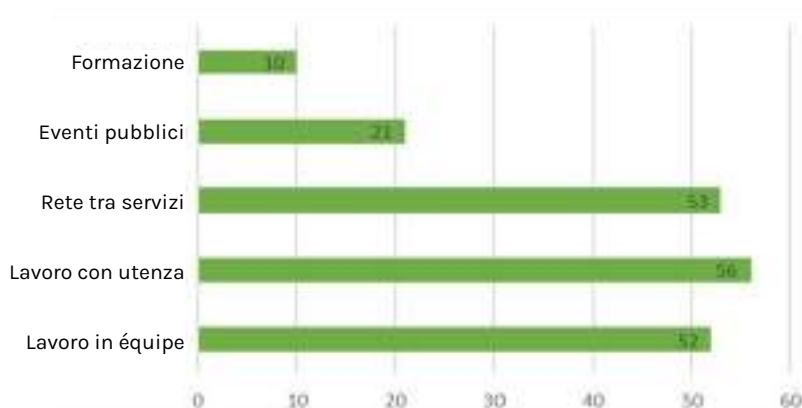
Ed ecco, in breve, quanto è emerso:

Partecipanti e contesti in cui è stato utilizzato l’approccio dialogico

Hanno partecipato alle giornate di valutazione circa 100 persone, provenienti dall’ambito sociale, sanitario e sociosanitario, che hanno nella quasi totalità dei casi:

- partecipato al corso da facilitatore o governance;
- sperimentato il dialogico;
- utilizzato gli strumenti dell’approccio dialogico.

Dove hai usato, principalmente, l’approccio dialogico?



Quale aspetto dell'approccio dialogico ti ha coinvolto/a di più negli ultimi mesi?

Alcune riflessioni stimulate dalle "cartoline" sull'approccio dialogico:

- regalare buone domande per far sì che ogni persona possa trovare le proprie soluzioni;
- l'approccio dialogico richiede tempo perché è legato a un cambiamento, non "solo" organizzativo ma soprattutto personale;
- la sfida è rimanere nel dialogo e capire come rimanerci quando le cose si fanno difficili. Quando qualcosa succede te ne accorgi lì, in quel momento;
- navighiamo l'incertezza: Riflessione a partire dal concetto di navigare, nel senso di orientarsi, mantenere la consapevolezza. Navigare non è improvvisare;
- chiedere aiuto è dialogico in quanto attiva risorse in me e negli altri che ci stanno intorno.

Quale strumento hai utilizzato di più negli ultimi 6 mesi?

Alcune riflessioni condivise:

- dialoghi nel futuro: "quando emerge una preoccupazione si può utilizzare il dialogo nel futuro. È sorprendente in quanto esci con un piano d'azione (scopri cosa hai fatto, cosa ti è stato utile, chi hai coinvolto... è uno sforzo creativo che poi esita in passaggi operativi)";
- learning café: "aiuta a coinvolgere le persone per capire le situazioni complesse o di conflitto, a prendere in considerazione più punti di vista e la creatività. Attiva molto le persone e le capacità di ascoltarsi";
- modulo delle preoccupazioni: "aiuta a sbloccare le preoccupazioni e a segmentare il problema e quindi a trovare soluzioni più facilmente";
- puimala: "si possono avere tanti punti di vista partendo dai cerchi interni ed esterni. Si ha la possibilità di entrare in sintonia con l'altro e conoscere l'altro attraverso le emozioni che ci suscita in modo non giudicante";
- attivare dialoghi: "richiede di essere attivi/e e genera sintonizzazioni che possono far nascere proposte diverse".

Quale cambiamento sta avvenendo in te, nel tuo lavoro, nelle tue relazioni, da quando stai sperimentando l'approccio dialogico?

Riflessioni emerse dai cerchi di Andersen:

- diversa organizzazione del tempo professionale;
- possibilità di conoscere altri servizi e avere quindi ulteriori strumenti da utilizzare a livello professionale (facilità di chiamare colleghi/e, maggiore conoscenza del territorio, eccetera);
- facilitazione del lavoro in équipe, andando ad agire anche nelle relazioni personali tra colleghi/e;
- nuova postura: consapevolezza di cambiamento, maggiore e diversa attenzione verso gli altri (sia a livello personale che professionale). "Per me è diventato un modo di stare nel mondo";
- sistematizzazione delle conoscenze fino a farlo diventare metodo di lavoro.

Andiamo avanti. Come?

Riflessioni emerse dai cerchi di Andersen:

- continuità del gruppo di governance e formazione dei/le professionisti/e che ne fanno parte;
- organizzazione sistematica di incontri strutturati (con cadenza mensile ad esempio);
- maggiore confronto tra professionisti/e che ha fatto lo stesso percorso;
- creazione di occasioni per dare voce alle persone che hanno fruito degli incontri facilitati attraverso l'approccio dialogico (follow-up per crescere dopo le restituzioni).

4.4 ALCUNE PRATICHE INVENTATE O MODIFICATE NEI TERRITORI

Quelli che seguono sono le narrazioni fatte da professionisti e professioniste dei vari territori coinvolti nella formazione, durante l'ultimo incontro, a novembre 2022.

SCANDIANO. IL MODULO DELLE PREOCCUPAZIONI NELLE CONFLITTUALITÀ

Abbiamo usato il modulo delle preoccupazioni in due casi di conflittualità familiare, che non eravamo stati in grado di risolvere in altro modo.

Il primo caso riguardava una famiglia composta da madre, figlia e nuovo compagno della madre. La figlia aveva lasciato il nucleo familiare a causa di linguaggio violento da parte del compagno della madre. Abbiamo incontrato separatamente le persone coinvolte, per poi riuscire ad organizzare un incontro insieme. La ragazza ha scelto di tornare in famiglia.

Il secondo caso riguardava una coppia separata, la conflittualità emergeva quando si trattava di definire la gestione dei figli. Anche in questo caso sono stati organizzati incontri separati e infine anche un incontro insieme, cosa che fino a quel momento non aveva mai avuto successo. Entrambe le persone durante gli incontri sono arrivate ad un livello di profondità della condivisione per loro inusuale.

LUGO. UN VADEMECUM DIALOGICO PER COINVOLGERE COLLEGHI E COLLEGHE

Ci siamo trovati con colleghi e colleghe, anche del primo ciclo di formazione. Grazie al materiale disponibile abbiamo messo insieme un Bignami dialogico di circa 15 pagine.

Abbiamo proposto alla nostra rete una formazione di circa due ore, prevedendo di coinvolgere circa 60 persone.

Contenuti:

- regole principali del dialogico;
- buone prassi;
- la preoccupazione e le sue “zone”;
- i principali strumenti dialogici;
- modulo delle preoccupazioni e come lo abbiamo utilizzato;
- racconto di una facilitazione.

Per noi una delle sfide principali è stata il coinvolgimento di altri/e

colleghi/e, e servizi: hanno partecipato attivamente durante gli incontri pratici con i casi, ma era più difficile coinvolgerli in una formazione lunga. Questa formazione breve ci ha permesso di agganciare chi ha partecipato attivamente.

PIANURA EST E OVEST DI BOLOGNA. TUTTO NASCE DA UNA PREOCCUPAZIONE: COME DARE FORMA AL DIALOGICO DOPO LA FORMAZIONE?

La nostra riflessione parte dal tema del contenitore: il dialogico offre un contenitore a operatori e operatrici oggi sopraffatte, un metodo condiviso, che dà la forma al tempo.

Siamo partite con la compartecipazione di due Distretti e un'unica Azienda. Operatori e operatrici diffusi, soli, che appartenevano a servizi diversi. Abbiamo scommesso sulla creazione di un unico team trasversale alle due pianure, con un unico coordinamento condiviso tra Azienda e Distretto.

Attivare delle facilitazioni non è stato facile. Il tempo per noi è la sfida più grande.

Abbiamo definito:

- una giornata dialogica al mese;
- un coordinamento;
- una proposta sperimentale di tre anni che ci permetta di raccogliere dati per valutare cosa funziona e cosa no, e come aggiustare il tiro;
- immaginiamo che nuovi operatori e operatrici possano affiancare chi è già esperto, e inserirsi così nel dialogico;
- uno scambio continuo con il livello della governance, per continuare a progettare;
- sentiamo il bisogno di avere un contenitore ulteriore dove poterci sperimentare.

PAVULLO. UN WORLD CAFÉ PER PROGETTARE IL NUOVO CENTRO PER LE FAMIGLIE

Siamo un gruppo multiprofessionale, questa è stata una ricchezza nel nostro percorso.

Le sperimentazioni sono state:

- le assistenti sociali in formazione, che hanno sperimentato il modulo delle preoccupazioni in coppia con assistenti sociali non formate;
- équipe organizzativa del sociale;
- il lunedì dialogico: incontri due volte al mese, per tutti coloro che

- seguono la formazione. in questo contesto ci siamo supportate a vicenda nella continuazione delle nostre sperimentazioni;
- con gli insegnanti: co-costruzione del concetto di povertà educativa, usando le domande dialogiche;
 - le parole chiave “spazio sicuro” e “tempo”, supportate dagli incontri del venerdì dialogico.

Un esempio: World Café online sull’apertura del nuovo Centro per le Famiglie, rivolto a cittadini già agganciati nel mondo dei servizi e della scuola

Abbiamo fatto molte telefonate e chiacchierate per coinvolgere le persone. Attraverso la scuola abbiamo coinvolto le famiglie. Abbiamo mandato un save the date per email e un invito formale.

La grande partecipazione ci ha spaventato, ma poi siamo riuscite a gestire bene le 40 persone che hanno partecipato.

Durante il Word Café, le persone si sono divise in sei stanze dove erano presenti sei coppie di facilitatori/trici.

Abbiamo proposto un primo gioco di riscaldamento, poi abbiamo posto le domande.

Le domande erano:

- Il centro delle famiglie è pronto. È bellissimo. Come te lo immagini?
- Quali sono le preoccupazioni che hanno le famiglie che conosci?
- Chi/cosa potrebbe trovare spazio nel centro per le famiglie? Chi potrebbe contribuire?

Alla fine c’è stato un dialogo in plenaria tra i facilitatori/trici.

Le persone sono state bene, ci sono stati molti sorrisi e molte idee.

4.5 IL PROGETTO EUROPEO ERASMUS PLUS “DIALOGICAL WORK”

In continuità con il percorso formativo è attivo il progetto “Dialogic approach to integrate multi-professional work in educational, health and social sectors” (Dialogical Work), un progetto internazionale finanziato dal Programma dell’Unione europea Erasmus+ attraverso il bando KA220-VET - Cooperation partnerships in vocational education and training - Call 2021 - Round 1, della durata di 30 mesi (28/02/2022 - 30/08/2024).

Dialogical Work mira a promuovere il lavoro integrato e multiprofessionale tra professionisti e professioniste delle organizzazioni sociali e sanitarie e dell’istruzione, tramite la pratica e la diffusione di approcci innovativi di tipo dialogico orientati alla partecipazione attiva di stakeholder e attori dei contesti lavorativi locali e nazionali (bottom up).

Per implementare l’approccio dialogico nelle organizzazioni e per rendere i cambiamenti sistemici e sostenibili nel tempo, attraverso il progetto vengono formati due attori specifici:

- Il gruppo di governance, cioè il gruppo delle diverse figure professionali aventi responsabilità politica e/o gestionale all’interno dei nodi inter-organizzativi di stakeholder.
- Il tutor dell’approccio dialogico, che connette i diversi livelli organizzativi, assistendo i team multiprofessionali al fine di adattare le pratiche dialogiche di lavoro a contesti in continua evoluzione, sempre più mobili, multiculturali e digitali.

La Regione Emilia-Romagna partecipa al progetto Dialogical Work in qualità di capofila. Il progetto coinvolge 10 partner provenienti da: Belgio, Finlandia, Italia, Lituania, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo e Romania.

ATTIVITÀ E OUTPUT

Il progetto Dialogical Work istituisce nei paesi partecipanti una rete di gruppi di stakeholder, detti nodi inter-organizzativi, che abbiano responsabilità istituzionale nella gestione del progetto e nella formazione di professionisti e professioniste dell’approccio dialogico, come pure nell’organizzare, valutare ed erogare servizi educativi, sociali e sanitari.

Dialogical Work stabilisce il raggiungimento di 5 risultati per accompagnare i/le partecipanti nel percorso di consapevolezza, apprendimento, implementazione e sviluppo di competenze dialogiche, essenziali per il lavoro d’équipe multiprofessionali e integrate.

I 5 risultati sono finalizzati alla realizzazione di:

1. linee guida per creare e supportare la governance verso un approccio dialogico;
2. profilo di competenze per tutor dell'approccio dialogico;
3. toolkit per l'approccio dialogico;
4. curriculum formativo per tutor dell'approccio dialogico;
5. manuale elettronico (e-manual) per l'implementazione dell'approccio dialogico.

La formazione

Sono previsti inoltre due percorsi di apprendimento, coordinati dal partner finlandese Oy Dialogues & Design Ltd, per formare governance e tutor dell'approccio dialogico:

- un corso di orientamento: formazione all'approccio dialogico, comune a tutte le figure professionali definite nei nodi inter-organizzativi. È una formazione necessaria a chi implementa l'approccio dialogico nel proprio contesto organizzativo; quindi, rivolta a professionisti/e che fanno parte del gruppo di governance e alle future figure di tutor;
- un training per la figura di tutor dell'approccio dialogico: formazione destinata a chi ha seguito il corso di orientamento e finalizzata a mettere in pratica le competenze acquisite di tutor dell'approccio dialogico, portando il nuovo metodo di lavoro nelle proprie organizzazioni, nei servizi e nell'amministrazione.

A livello regionale, è prevista la partecipazione di 2 o più persone di ogni caso territoriale che ha partecipato ai precedenti percorsi formativi, così da rafforzare le organizzazioni coinvolte nell'implementazione dell'approccio dialogico attraverso una formazione specifica a figure della Governance e, in particolare, alle figure di tutor.

5 _ CONCLUSIONI: E ADESSO COSA SUCCEDE?

*Per diffondere l'approccio dialogico,
bisogna garantire alle persone esperienze dialogiche.*

Jukka Antero Hakola

A partire dagli esiti dei precedenti percorsi e dall'intenzione regionale di dare continuità al lavoro svolto negli ultimi anni, oltre al progetto Erasmus Plus già in essere, è in corso di definizione un nuovo percorso di ricerca-form-azione, che possa ampliare e rafforzare l'implementazione dell'approccio dialogico nel sistema regionale dei servizi e allo stesso tempo rappresentare uno spazio di ricerca in cui approfondire da un punto di vista scientifico quanto avviene nei territori che sperimentano l'approccio dialogico. Si cercherà di dare gambe a questo percorso sia nei territori che lavorano già da tempo al superamento dei "silos" organizzativi - garantendo una continuità e un maggiore approfondimento e espansione dell'approccio dialogico nei loro contesti - sia ampliando la platea di soggetti coinvolti in nuovi territori che potranno candidarsi per iniziare a implementare l'approccio dialogico nel loro ambito territoriale.



NON È UN PROCESSO LUNGO, È UN PROCESSO SENZA FINE

Jukka Antero Hakola, 24 novembre 2022.

Non è un processo lungo, è un processo senza fine. Questo processo di apprendimento è iniziato in realtà da quando siamo nati. Viviamo in un mondo individualista ma in realtà nasciamo dialogici, i nostri cervelli sono dialogici. La cosa importante è imparare ad ascoltare, se non ci si pone all'ascolto, non si può assumere una posizione dialogica.

L'approccio dialogico è dentro di me o ha a che fare con degli strumenti? L'approccio dialogico non lo si può raccontare, lo si impara facendo.

Dobbiamo invitare al dialogo le persone che possono dare legittimazione alla pratica dialogica.

Non c'è dubbio su quale sia la cosa più difficile da fare: cambiare le persone che abbiamo più vicine, familiari, colleghi, le persone del cui feedback abbiamo bisogno. Se vogliamo che gli altri cambino dobbiamo per primi cambiare noi. Possiamo decidere di agire in maniera diversa nella nostra vita, mettendo in discussione le indicazioni che riceviamo, ed è lì che inizia il dialogo.

Per dialogare abbiamo bisogno di una lingua condivisa, quando ascoltiamo davvero, piano piano ci liberiamo dei codici linguistici e iniziamo a sviluppare una lingua comune: avere una lingua comune non significa avere le stesse opinioni.



6_BIBLIOGRAFIA

Andersen, T. (1991). The reflecting team: Dialogues and dialogues and dialogues, Norton, New York.

Arnkil, T.E., Seikkula, J. (2013), Metodi dialogici e lavoro di rete, Erickson, Trento.

Arnkil, T.E. (2020), Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen: Ennakointidialogin vetäjien käsikirja, THL, Helsinki.

Bakhtin, M. (1981). The Dialogic Imagination, University of Texas Press, Austin.

Buber, M. (2013). Il principio dialogico e altri saggi, Edizioni San Paolo, Milano.

Eriksson, T. e Arnkil, T.E. (2009), Taking up one's worries. A handbook on early dialogues, National Institute for Health and Welfare, Guide 1, Gummerus Printing, Jyväskylä.

Marková, I. (2003). Dialogicality and social representations: The dynamics of mind, Cambridge University Press, Cambridge.

Nicoli, M.A. et al. (2020). Strumenti e pratiche dialogiche nelle organizzazioni sanitarie e sociali, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/corsi-convegni/pratiche-dialogiche-2020>

Olson M. E., Seikkula J, Ziedonis D. (2014) The key elements of dialogic practice in open dialogue: fidelity criteria. <https://www.umassmed.edu/globalassets/psychiatry/open-dialogue/keyelements1.109022014.pdf>



— Scarica qui le illustrazioni sull'approccio dialogico
bit.ly/illustrazioniAD





 **Regione Emilia-Romagna**

Direzione generale Cura della
persona, salute e welfare