

## Esiti della fase di ricerca/intervento: una prima sintesi

Modena, 10 aprile 2022

Il **Progetto Inte(g)razioni multiprofessionali**, coordinato dalla Direzione sanitaria e dalla prof.ssa Cecilia Gallotti, ha concluso la prima fase di ricerca/intervento a dicembre 2021 e sta procedendo con la realizzazione del percorso formativo previsto nei prossimi mesi.

Questa prima fase del progetto ha coinvolto circa 150 professioniste/i con diversi profili e diversi ruoli nell'azienda, attraverso **interviste e focus group** realizzati nei 7 distretti della provincia di Modena, dedicati alla rielaborazione condivisa dei vissuti della pandemia e a una riflessione comune sul tema della integrazione multiprofessionale e delle sue nuove sfide.

Gli esiti di tale esplorazione sono stati presentati il **9 marzo 2022 in un incontro di "restituzione partecipata"** rivolto trasversalmente a tutte/i le/i professioniste/i che hanno contribuito alla ricerca. In tale occasione sono stati condivisi alcuni dei risultati emersi e, sulle base delle esigenze formative raccolte, è stata presentata la proposta di formazione che ha appena preso avvio nei distretti di Mirandola e Vignola e che sarà successivamente rivolta ad altri distretti.

Una iniziale rielaborazione del ricco materiale emerso dal confronto fra le/i partecipanti ai focus group è raccolta nelle **slides interattive consultabili nel sito**. Nel ricordiamo qui solo alcuni aspetti principali.

Il primo aspetto da sottolineare è che la semplice possibilità di **rielaborare in gruppo i vissuti del tempo dell'emergenza** ha rappresentato una grande occasione evolutiva per i professionisti. Condividere le emozioni, capire cosa è successo, cosa non ha funzionato e che cosa invece abbiamo appreso...

Se la prima fase Covid ha prodotto un **impatto emozionale forte** ed è stata raccontata attraverso un generale sentimento di incertezza e paura, essa è stata anche contrassegnata da esperienze positive e creative, che hanno visto i/le professioniste coinvolte mettersi in gioco e andare oltre le rigidità dei propri confini professionali e dei propri compiti. La seconda fase dell'emergenza, invece, è stata raccontata facendo riferimento esplicito al **disorientamento organizzativo**, alla difficoltà di avere mandati chiari, alle contraddizioni tra mandati diversi, a ostruzioni nella catena decisionale.

Il **discorso mediatico e pubblico** che ha mitizzato il personale medico e infermieristico, trasformando i professionisti e le professioniste della salute in eroi ed eroine, ha moltiplicato i sentimenti di rabbia e frustrazione, in particolare per il suo carattere mistificatorio, mirato a **"responsabilizzare il personale per deresponsabilizzare il sistema"**.

Il confronto intorno a questi temi è stato intenso e articolato e ha aperto uno spazio di riflessione più generale:

sul **rapporto fra l'operatore (l'attore) e l'organizzazione (il sistema)**;

sulla doppia faccia della flessibilità (da un lato come capacità di adattamento creativo e di problem solving, d'altro lato come rischio di sfruttamento e di perdita di confini del proprio ruolo);

ma anche sulla necessità di ricevere una formazione specifica orientata all'aumento della consapevolezza del proprio ruolo professionale all'interno della complessità istituzionale.

Altrettanto importante è stato il confronto fra **le diverse esperienze in relazione alle diverse professionalità e posizionamenti**. Ascoltare il senso di sovraccarico e saturazione di responsabilità percepito dai medici di base è servito a smussare il pregiudizio degli altri circa la loro irraggiungibilità; mettere a confronto il senso di eccesso di responsabilità vissuto dalle/dagli infermieri con il senso di inutilità e svuotamento di ruolo da parte delle/degli assistenti sociali è servito a ri-conoscersi reciprocamente e a capire i vissuti critici degli altri professionisti; ascoltare le ambivalenze delle/dei professionisti più giovani - oscillanti tra l'entusiasmo di aver vissuto una esperienza di enorme apprendimento e la frustrazione di aver dovuto assumere compiti senza formazione adeguata- ha messo a fuoco come la **differenza generazionale** sia un altro punto importante da affrontare attraverso momenti formativi dedicati.

Trasversalmente a queste differenze di punti di vista, per tutte/i le/i partecipanti il virus è stato un formidabile "acceleratore", in senso negativo perché ha mostrato e moltiplicato le tante fragilità dei servizi; ma anche in senso positivo, perché ha intensificato la capacità di reazione dell'organismo sanitario e sociale, allargando il margine di azione di operatrici e operatori: innovazioni, autogestioni, capacità immediata di inventarsi soluzioni e strumenti... Le sperimentazioni positive durante il Covid sono state tante e ne danno testimonianza la numerosità e la ricchezza degli episodi raccontati. Tra questi, spiccano le riflessioni riguardanti la rinnovata **capacità dei servizi di "andare fuori"**, cioè di consolidare il rapporto con i territori, con le associazioni con il volontariato, e **l'irrompere trasformativo dei nuovi media** nel lavoro quotidiano.

Quest'ultimo tema ha occupato una parte significativa delle riflessioni delle/dei partecipanti, declinando analiticamente vantaggi e svantaggi della telemedicina e delle nuove forme di comunicazione on line; soprattutto, indicando la necessità che esse vengano introdotte in modo equilibrato e governato, tenendo conto delle condizioni reali delle soggettività che li utilizzano e che ne usufruiscono, differenziando e contestualizzando il loro uso.

Non da ultimo, il Covid è stata una straordinaria occasione per far emergere alcuni valori a dispetto di altri. Tra questi, principale è il **valore del gruppo e della integrazione interprofessionale**. Da un lato l'emergenza ha fatto trascinare gli strutturali scollamenti istituzionali (tra sociale e sanitario, tra ospedale e territorio, tra dipartimenti-fortezza, ecc.); le barriere culturali e le gerarchie (per esempio, tra MMG e specialisti ospedalieri, tra medici e infermieri, tra figure assistenziali e figure sociali, ecc.); le tortuosità burocratiche e la frammentazione tra servizi; i blocchi comunicativi; ecc. D'altro lato, in controluce, ha reso ancora più evidente quale risorsa principale possa costituire il gruppo, l'equipe, la collaboratività interprofessionale, da tutti riconosciuta fonte di protezione e supporto durante il Covid e luogo generativo di co-creatività e co-responsabilità.

Rispetto a quest'ultimo apprendimento essenziale, per rilanciare e guardare al futuro, alle/ai partecipanti è stato anche chiesto di esprimere **esigenze formative, elaborare proposte concrete e scenari possibili**. In un esercizio di *future lab*, si è tenuto fortemente conto delle **singularità di ciascun territorio** e delle loro differenze: ogni gruppo ha immaginato proposte situandole nel proprio contesto di riferimento e in rapporto alle esigenze specifiche del territorio.

Rimandiamo per la lettura di tali specificità alla navigazione nel documento pubblicato sul sito. In modo trasversale, riportiamo l'urgenza espressa dalle/dai partecipanti di **riprendere alcuni percorsi virtuosi di integrazione** avviati e interrotti nei singoli distretti, per non disperdere il lavoro fatto e riprendere il filo della continuità, ma anche di approfondirli dando concretezza alle buone intenzioni. In questo senso, il nuovo investimento sulle Case della Comunità dovrà evitare il rischio di riprodurre il modello ambulatoriale e investire davvero e pervasivamente su **percorsi di progettazione partecipata** e di coinvolgimento nella programmazione degli operatori e dei coordinatori.

Per quanto riguarda la **formazione**, i professionisti auspicano percorsi che mirino alla messa in comune di linguaggi e saperi, verso la condivisione di una nuova cultura della salute comunitaria; che rilancino la riflessione sul ruolo professionale, i confini tra i compiti, i vincoli organizzativi e di sistema; ma anche che sviluppino competenze per la gestione dei gruppi e dei conflitti. Concretamente emergono tante proposte, tra le quali la più elaborata prevederebbe un percorso di formazione/intervento, costituito da una preliminare fase di etnografia collaborativa, per identificare tipologie di problemi legate al territorio, e successivamente mirata a consolidare *equipe multiprofessionali su tipologie di problemi o a geometria variabile su casi complessi*.

Il progetto Inte(g)razioni, nel suo procedere, raccoglierà parte di questi suggerimenti cercando di calarli dentro le specifiche realtà territoriali e dei singoli gruppi partecipanti alla formazione. Certamente il locus ideale per una tale progettualità sarebbero le Case della Comunità, ma è ancora presto per immaginarne la possibilità concreta. Per il momento è importante raccogliere l'invito e il desiderio dei professionisti di attivare **dispositivi di confronto e di condivisione**, capaci di spezzare quelle frammentazioni fra servizi e fra operatori che rappresentano le barriere più complesse da superare.

Barriere orizzontali ma anche verticali, fra diversi livelli dell'azienda: infatti, non ultimo fra i desiderata degli operatori è quello di vedere **coinvolti dirigenti e responsabili negli stessi setting di confronto...** Speriamo che questo incontro di restituzione condivisa, intorno al quale si sono raccolte figure diverse, organizzative e operative, abbia almeno un poco contribuito all'avvio di quel processo comunicativo multidimensionale dentro l'azienda di cui il progetto Inte(g)razioni è promotore in quanto tale.

Per concludere, riportiamo volentieri la voce di un professionista che ha parlato della **"integrazione come un'orchestra"**. A questa metafora, che emerge ormai più di un anno fa, nel pieno dell'affanno pandemico, dalla esperienza di un operatore del Pronto Soccorso partecipante al progetto Inte(g)razioni, attribuiamo un significato speciale, perché condensa l'esperienza corale che abbiamo vissuto durante gli incontri. E perché sono le parole, le pratiche, le idee e le aspirazioni delle professioniste e dei professionisti a dare al lavoro di cura un senso e un valore:

*"Parafasando il mondo musicale, diciamo che il momento dell'improvvisazione è forse il momento di arte maggiore... però questo non può prescindere dall'armonia di sottofondo di tutti gli altri strumentisti, sennò diventa cacofonico! Nel momento un cui ci toccherà ogni tanto dover improvvisare in situazioni nuove, a volte anche di dialogo difficile, allora, in quel momento, dovremo suonare un nuovo brano. Ma se intorno tutti i nostri colleghi sono armonizzati con noi, tutto il sottofondo suona, allora uno sì che può improvvisare un assolo... Solo così, forse, risolveremo situazioni in modo insperato".*

CONSULTA IL DOCUMENTO INTERATTIVO:  
<https://view.genial.ly/6242dd60fe58410011c17938/dossier-reporting-slides-interattive-sito>