

E D U C A T O R I A L L A V O R O

Apprendimenti dall'emergenza Covid-19

Aa.Vv.*

Questo articolo presenta le riflessioni maturate in un gruppo di confronto riguardo alla gestione di situazioni difficili, create dalla pandemia Covid-19. Il gruppo si è incontrato online regolarmente per circa un anno, con lo scopo di mettere in luce le dinamiche che si sviluppano durante e dopo situazioni di emergenza. Si è posta particolare attenzione, inoltre, a come queste dinamiche coinvolgono le persone che rivestono ruoli di *leadership* sia in comunità residenziali sia in organizzazioni complesse ed estese. Le riflessioni sono scaturite inizialmente dall'esperienza diretta dei partecipanti; in seguito hanno incluso anche contributi indiretti di figure "amiche" che rivestono ruoli di leadership in altre organizzazioni.

Gestire la fase di emergenza

Possiamo parlare di emergenza quando improvvisamente si presentano *compiti nuovi, importanti e non dilazionabili*, tali da provocare una *rottura degli equilibri precedenti*. Il primo ineludibile passaggio per poter affrontare in modo adeguato la situazione è percepire la gravità di quello che sta accadendo, sia a livello cognitivo che emotivo. Il

* Hanno fatto parte del gruppo di lavoro: Marilena Boracchi, Carla Corbella, Simona Corrado, Italiana Parente, Sabrina Pianta, Ivano Tagliabue, Fabrizio Rinaldi.

leader è chiamato a maturare in sé stesso tale adesione alla realtà, evitando interpretazioni fuorvianti, soluzioni illusorie e fughe dalla responsabilità, per poi aiutare gli altri membri della comunità in questo percorso. Ad es. la pandemia impose fin da subito la necessità di soccorrere persone malate o morenti, senza abbandonarle; al contempo le norme sanitarie raccomandavano l'importanza di evitare contatti che avrebbero potuto estendere il contagio. Per molti membri delle comunità religiose tale situazione si è rivelata nuova e difficile da accettare: abituati da anni a vivere forme di prossimità, anche fisica, con chi si trova nel bisogno, come rinunciarvi proprio ora che coinvolge consorelle ed amici?

In secondo luogo, va tenuto presente che l'emergenza è un *"vortice" che crea instabilità*. Essa moltiplica le cose da fare, rompe i ritmi ordinari del tempo, esige con prepotenza scelte veloci e la disponibilità a cambiare rapidamente progetti. Questo sovraccarico di problemi urgenti implica anche il rischio di essere travolti sul piano affettivo. Spesso i leader sperimentano emozioni intense quali: *impotenza*, non riuscendo ad essere presenti nei momenti cruciali della vita, come la morte di un'amica o di un membro della comunità di cui si è responsabili; *senso di abbandono* per la profonda solitudine in cui spesso si vengono a trovare; *tristezza* causata dai lutti ricorrenti; *scoraggiamento* per il presentarsi continuo di nuove urgenze; *inadeguatezza* nel gestire in fretta situazioni nuove e complesse; *annullamento* della propria persona, completamente assorbita dal rispondere ai problemi. Nel quadro di questi sentimenti non va sottovalutato l'impatto affettivo che si genera dalla consapevolezza di avere responsabilità su altre persone: questo aspetto è uno delle principali cause di *burn out*, e ogni leader reagisce al tema secondo modalità proprie.

Ad uno stato emotivo già sotto pressione, si somma il fatto che il leader e i membri più consapevoli maturano la percezione che la *situazione potrebbe precipitare*: potrebbe verificarsi un crollo fisico o emotivo del leader, così come potrebbero venir meno le condizioni minime per una sopravvivenza dignitosa dell'intera comunità. Ad es. durante la pandemia le difficoltà di reperire personale infermieristico, di spostarsi, di garantire l'osservanza dei protocolli... hanno portato alcune comunità ad avere all'interno focolai difficili da contenere e, proprio per questo, a rimanere isolate per lungo tempo dal resto della

società. È stato reale il rischio di veder crollare le poche persone che in fraternità erano in grado di far fronte ai problemi più urgenti.

Alla luce del quadro sopra descritto, è da ritenersi *essenziale per il leader conservare la propria stabilità fisica ed emotiva*. Alcune indicazioni utili a questo scopo:

- ✓ custodire un ritmo sano nel mangiare (anche quando non si ha fame) e nel dormire;
- ✓ affidare un compito ai membri dell'organizzazione che a causa dell'emergenza non avrebbero nulla da fare e rischierebbero di lasciarsi andare: è importante che portino avanti un lavoro ordinario anche se in misura ridotta;
- ✓ accettare di non poter rispondere a tutte le incombenze: preservare il proprio equilibrio è prioritario non solo per sé ma per l'organizzazione in cui si riveste un ruolo fondamentale;
- ✓ creare un'équipe che possa condividere la gestione dell'emergenza e l'elaborazione dei significati. Per questo è necessario: a) scegliere persone che reggono emotivamente senza andare in panico; b) coinvolgere laici e figure esterne alla comunità; c) sostenere le persone interne che sono una risorsa e che stanno affrontando in prima linea l'emergenza;
- ✓ attivare una comunicazione trasparente, che non nasconda i problemi né trascuri alcune notizie positive. Considerato che la situazione emergenziale è in continua evoluzione, occorre fare attenzione a raccogliere e fornire il più possibile dati oggettivi, prima che scattino le interpretazioni. Altrimenti, diversi membri scivolano velocemente in una visione che conferma le loro interpretazioni precostituite anziché aprirsi ad un confronto con i dati di realtà;
- ✓ accettare che durante l'emergenza il potere si accentra perché servono decisioni veloci; questo accentramento deve però essere bilanciato dalla condivisione in équipe, altrimenti apre a facili derive anzitutto per il leader;
- ✓ mantenere i contatti telefonici con amici e collaboratori esterni, sia per condividere i vissuti personali, sia per confrontarsi con persone competenti riguardo ai temi che si presentano;
- ✓ favorire momenti comunitari e comunicazioni che non leggano la quotidianità solo nella chiave della tragedia, ma aiutino

a relativizzare i drammi: ad es. scorgendo i lati buffi della vita, manifestando piccoli gesti di cura...

Infine, va ricordato che l'emergenza costituisce una sorta di *stress test* sia per il leader sia per i membri della comunità. Essa fa venire a galla dinamiche profonde che erano presenti già prima e che si sono formate negli anni. Ad es. lo stile di preghiera e l'affidamento a Dio, il modo di gestire il potere e la comunicazione, la disponibilità ad accettare rischi personali: sono aspetti fondamentali che difficilmente possono essere appresi durante la fase emergenziale, ma piuttosto rivelano quanto era già presente – o assente – nella vita delle persone e nelle dinamiche comunitarie.

Uscire dall'emergenza

Con il diminuire della pressione generata dai continui imprevisti e problemi, emerge il desiderio – e l'esigenza – di *uscire dallo stato di emergenza*. Questo desiderio tuttavia deve fare i conti con una situazione che non è uguale a quella precedente la pandemia e con dinamiche comunitarie che nel frattempo sono mutate.

Il primo e fondamentale passo è quello di *dare voce al bisogno di normalità* e mettere a fuoco che, finché la comunità o i singoli membri si limitano a sopravvivere, non si uscirà dall'emergenza. È necessario recuperare uno stile di vita dignitoso, che non sia continuamente appiattito sulla logica dell'urgenza e dei bisogni pratici a cui far fronte. Tempi per la riflessione e il confronto sono di grande importanza, così come recuperare – nella misura in cui è possibile – gesti di cura che inevitabilmente sono stati sospesi nella fase emergenziale. Ad es. esprimere il lutto e congedarsi dai defunti, condividere vissuti personali con amici vicini e lontani, accettando che è impossibile recuperare tutto quello che è mancato nei mesi precedenti.

Il passaggio da uno stile emergenziale a uno più dignitoso e rispettoso del proprio vivere e della propria vocazione non avviene sempre in modo spontaneo. Alcune persone preferiscono «aspettare che passi», illudendosi che una volta terminata la situazione straordinaria si possa «tornare come prima» e archiviare quanto vissuto come una spiacevole parentesi. Al contrario, i dati di realtà indicano che alcuni cambiamenti generati o amplificati dall'emergenza sono irreversibili,

altri hanno prodotto conseguenze che dureranno per anni o hanno aperto domande che richiedono una presa di consapevolezza e una risposta personale.

Tra i temi emersi nella pandemia, in una comunità religiosa sono sicuramente centrali il rapporto con Dio e il proprio stare davanti alla morte. Diversi consacrati riportano che durante le fasi critiche la loro preghiera è stata inizialmente una richiesta di aiuto a Dio affinché ponesse rimedio ai vari problemi; in seguito sono maturate forme di invocazione maggiormente implicanti la responsabilità del soggetto: «Illuminaci perché possiamo prendere decisioni sagge», «Dacci il coraggio di condividere questo pezzo di storia con i nostri fratelli e sorelle», «Sostieni la nostra speranza perché non veniamo meno nell'impegno che ci è chiesto»... Va anche sottolineato che molti consacrati sostengono che la loro preghiera si è fatta più essenziale, emotivamente coinvolta e maggiormente connessa alla vita concreta. Alcuni hanno anche cambiato abitudini e modalità, ad es. riducendo l'uso del breviario e i momenti comunitari di preghiera, a favore di forme più personali e spontanee.

Uscire dallo stato di emergenza richiede anche di *rivedere alcune modalità di relazione e di comunicazione interne alla comunità*. Durante le fasi più critiche, il gruppo spesso si compatta per far fronte comune rispetto a un problema esterno o ad una situazione pratica grave ed urgente. Ma queste modalità non possono durare troppo a lungo altrimenti finiscono per soffocare il dibattito interno, la condivisione non finalizzata ad uno scopo concreto, la pluralità di sensibilità. Per questo motivo non bisogna temere di lasciare anche tempi "vuoti" nel ritmo settimanale, proprio e comunitario: essi aiutano notevolmente ad uscire dall'efficientismo e a recuperare altre dimensioni come la rilettura dei vissuti, la cura della propria persona, il riposo, la festa.

Infine, si esce dall'emergenza anche perché si ha il *coraggio di chiudere alcuni fronti*. Per non continuare a vivere sovraccarichi di impegni e sovraesposti sul piano emotivo, è necessario prendere le distanze da alcuni problemi accettando che al momento non ci sono le risorse per affrontarli. Questa chiusura deve riguardare sia il piano emotivo che quello sociale/operativo. Ad es. durante l'emergenza sono state prese decisioni in modo affrettato, senza consultare tutte le persone coinvolte e senza soppesare adeguatamente le implicazioni e le con-

seguenze. È possibile a posteriori recuperare alcuni di questi passaggi, per riflettere insieme, condividere le motivazioni e i vissuti, ma è anche necessario porre un termine a questa operazione. Altrimenti il leader (e talvolta l'intera comunità) rischia di cadere in una forma di "rimuginazione" che alimenta sentimenti di sfiducia e di rabbia anziché liberare energie per guardare al futuro. Chiudere alcuni fronti richiede anche di accettare che in una organizzazione certe persone non capiscono o non condividono le scelte, e non è possibile spendere infinite energie illudendosi di arrivare ad un consenso unanime. In fondo, i consacrati che scelgono una forma di vita comunitaria sanno che essa implica anche accettare le conseguenze delle decisioni di altri. E a questo vanno richiamati.

Per la riflessione personale

- L'emergenza è un vortice che crea instabilità sia nel ritmo di vita, sia sul piano emotivo. Quali elementi utili ho trovato per mantenere un mio equilibrio? Qual è stata la sfida di quel periodo che ho sentito più importante o difficile?
- Uscire dall'emergenza: se il vissuto è stato intenso e doloroso, il rischio è di continuare a vivere alla sua ombra anche dopo. Terminata la fase acuta del problema, quali elementi ho trovato che mi fanno percepire di vivere e non solo di sopravvivere?
- C'è qualcosa dell'emergenza (es. eventi circoscritti) che posso/possiamo chiudere?

Apprendere dall'esperienza vissuta in emergenza

La pandemia è qualcosa di *capitato*, non scelto, che ha cambiato notevolmente gli equilibri di molte comunità religiose e ha cancellato presunte sicurezze. È stata un'esperienza intensa di come la vita non sia del tutto governabile e della propria fragilità, sia sul piano personale che in quello istituzionale.

Da un lato si avverte la necessità di riprendere a progettare, di fare ciò che si sceglie e non solo rispondere a ciò che capita. Dall'altro è da sciocchi voler dimenticare quanto accaduto, come se la vita non potesse riservare nuove svolte impreviste. Inoltre, l'emergenza ha messo in luce la carenza di risorse di molte istituzioni ecclesiali e la loro

incapacità di far fronte ad alcune problematiche complesse: questo ha contribuito notevolmente a far cadere illusioni, spesso generate da un passato glorioso.

Una prima indicazione, emersa dall'esperienza e dalla riflessione, è quella di *individuare meglio le aree nelle quali è possibile e utile progettare o accompagnare un cambiamento*. Ci sono ambiti nei quali le variabili in campo sono troppo incisive e non governabili: non conviene spendervi energie per una programmazione che facilmente dovrà essere abbandonata prima ancora di vedere la sua piena realizzazione. Ad es. ci sono comunità religiose che vivono in aree politicamente instabili, esposte a cambiamenti drastici, non democratici e non preventivabili. In esse è opportuno spendere le proprie forze in forme di prossimità e testimonianza, con un livello di progettazione limitato e realistico. Un secondo esempio sono quelle comunità impegnate in opere complesse come scuole e ospedali che, per avere una prospettiva di futuro e un'adesione alle richieste del territorio, richiederebbero una profonda ristrutturazione organizzativa. Ma le risorse necessarie per condurre tale processo, in termini di competenze, persone e denaro, sono molto al di sopra di quelle disponibili. È dunque opportuno non trascinare l'illusione di riuscire un giorno ad attuare una ristrutturazione complessiva e ritrovarsi così a vivere costantemente nella frustrazione di non poterla realizzare. È più sano e proficuo riconoscere con umiltà i limiti della situazione e spendere le energie per accompagnare un processo di dismissione dell'opera.

Infine, la pandemia ha mostrato che talvolta non c'è nemmeno la possibilità di condurre bene un processo di chiusura: i dati di realtà possono richiedere decisioni repentine che inevitabilmente generano qualche frattura.

Un altro elemento significativo emerso durante l'emergenza è stato la *formazione di gruppi spontanei, nei quali la comunicazione – spesso online – avveniva in modo più personale e libero* di quanto non accada negli incontri ufficiali. Provocati dagli eventi che hanno impedito a lungo di attuare le forme tradizionali di riunioni, assemblee, consigli... si sono create forme alternative, contenenti elementi interessanti. Alcune considerazioni possono apparire scontate nel 2022, ma per molti membri delle istituzioni religiose il passaggio all'online è stato

faticoso, in ragione dell'età e delle tradizioni. Ad esempio, riunirsi online permette una maggiore frequenza di consigli e assemblee, la composizione di gruppi trasversali i cui membri abitano in continenti diversi, la formazione di sottogruppi spontanei legati a un particolare tema; permette inoltre di attivare processi comunicativi dal governo centrale alla base, e viceversa, senza dover necessariamente passare per i livelli intermedi. Chiaramente questa modalità comunicativa richiede un'organizzazione e una conduzione precisa e puntuale degli incontri per essere efficace, ma il cambiamento inaugurato con la pandemia sta mostrando risultati incoraggianti.

Un terzo elemento promettente, innescato dalla situazione di emergenza, è un *cambiamento delle modalità di esercizio della leadership e delle attese verso il leader*. Benché sia difficile documentare una tendenza generale, ci sembra di poter dire che si è ridotto l'aspetto affettivo nella relazione tra leader e subordinati, a vantaggio di una maggiore rilevanza del rapporto tra pari. Infatti, durante la fase emergenziale spesso i leader avevano un tale carico di incombenze che non potevano curare adeguatamente l'aspetto di presenza rassicurante e confortante sul piano affettivo. Anche le attese nei loro confronti sono state, almeno in alcuni casi, ridimensionate su questo fronte. La pandemia, ad es., impediva o sconsigliava anche al leader di viaggiare e di recarsi nelle comunità dove era attivo un focolaio. Inoltre, la situazione di precarietà ha provocato nei membri una riscoperta dell'importanza delle relazioni fraterne e amicali, sia con persone interne alla propria comunità che con figure esterne. Infine, la gestione dei continui problemi pratici che si presentavano richiedeva che chi era presente sul luogo si assumesse la responsabilità di decidere in proprio, talvolta senza attendere un'indicazione o una conferma dal governo centrale. Questi fattori hanno dunque favorito, almeno in alcune persone e comunità, una maggiore assunzione di responsabilità e una riduzione delle attese verso "la madre superiora", sia per le decisioni operative da prendere sia sul piano affettivo.

Un ulteriore elemento di cambiamento innescato dalla pandemia è stato l'aumento degli spazi di autonomia dei singoli e la *divisione in piccoli gruppi delle comunità numerose*. Motivati anzitutto dalle esi-

genze sanitarie, la formazione di piccoli gruppi ha mostrato in numerosi casi di favorire sia una maggiore condivisione tra i membri che un'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno. Tale esperienza, durata talvolta un intero anno, suscita la domanda se non sia preferibile questa forma organizzativa rispetto alle grandi comunità di vita comune: sfida emersa tanto nelle comunità di formazione (come noviziati e seminari) quanto in quelle costituite da membri adulti.

Non sempre si impara

*Cambiare in modo temporaneo per far fronte all'emergenza è una cosa; assumersi la responsabilità di rendere stabile un cambiamento è una cosa ben diversa*¹. La stessa percezione del cambiamento in atto è differente a seconda della situazione e del processo che l'ha innescato: durante l'emergenza alcune innovazioni sono state percepite favorevolmente, come risposte creative e intelligenti; ritornati alla "normalità" le stesse innovazioni sono state indicate come un rischio da evitare. Tuttavia, aver sperimentato per diversi mesi una modalità differente di vita comune, di modalità relazionali e comunicative, di autonomia nelle decisioni, di ritmi settimanali... non è qualcosa che viene dimenticato facilmente. Se la situazione precedente la pandemia mostrava numerose carenze, ritornare ad essa è piuttosto alienante.

Sul piano personale si apre facilmente una dialettica: da un lato c'è il vivo ricordo di modalità sperimentate durante la fase emergenziale e dall'altro l'esigenza di inserirsi in un contesto organizzativo che spontaneamente tende ad autoconservarsi. Durante l'emergenza diverse persone hanno fatto esperienza di una comunicazione sincera e diretta, di una riduzione di impegni esterni che ha favorito il contatto con sé stessi, di un maggiore spazio di indipendenza rispetto al ritmo dettato dalla vita comunitaria, della libertà di poter deludere attese altrui («Non sopporto più alcune cose che mi sono fatto andar bene per tanto tempo»). Dall'altra parte, ogni istituzione tende ad "addomesticare" chi vi appartiene, riconducendolo progressivamente entro i binari delle prassi consolidate. Il singolo che si discosta dallo stile

¹ Anche per le istituzioni, si possono riprendere alcuni criteri sviluppati da A. Manenti circa i cambiamenti innescati dalla trasgressione. Cf Id., *Vivere gli ideali /2. Tra senso posto e senso dato*, EDB, Bologna 2004, pp. 67-92.

della sua organizzazione si trova spesso a disagio, rischia di sentirsi in colpa per la sua diversità e nel lungo periodo ammorbida le proprie posizioni o rischia di veder crescere in sé stesso rabbia e risentimento.

Sul piano istituzionale, la dialettica tra innovazione e tradizione è strutturale, e anche l'esperienza della pandemia non fa eccezione². A questo proposito è bene evidenziare anzitutto tre atteggiamenti che ostacolano un processo di reale cambiamento:

- ✓ percepire e descrivere l'esperienza vissuta con tonalità solo negative: «Non capiti mai più quello che è successo»; coltivare l'illusione di essere già tornati alla situazione precedente;
- ✓ accettare alcuni cambiamenti pratici perché imposti dalla realtà, ma percepirli solo come una forma "dimagrita" di quello che c'era prima³; rimanere in attesa di ripristinare la situazione iniziale e lamentarsi del fatto che questo «non è ancora possibile»;
- ✓ utilizzare i cambiamenti pratici innescati dall'emergenza per modificare in modo stabile gli equilibri precedenti, senza assumersi la responsabilità di questa scelta.

L'ultimo dei tre atteggiamenti indicati introduce una spinta al cambiamento, ma in genere suscita nell'istituzione resistenze così forti da bloccare la trasformazione. Infatti, si diffonde la percezione che qualcuno voglia introdurre una riforma strutturale e stabile, senza esplicitare e sottoporre a dibattito i motivi che la sostengono. Il sospetto che facilmente si genera è che il cambiamento sia funzionale anche a interessi di parte o che porti alcune conseguenze negative che qualcuno preferisce tenere nascoste.

Senza sviluppare nei dettagli quali vie favoriscono un cambiamento istituzionale⁴, richiamiamo la necessità di una comunicazione il più possibile trasparente sulle sperimentazioni che sono state avviate,

² Cf T.F. O'Dea, *Sociologia della religione*, Il Mulino, Bologna 1968, pp. 145-156.

³ In questo caso si coglie bene che è mancato un processo condiviso di elaborazione del lutto, di accettazione di una perdita irreversibile. Cf Editoriale, *Esigenze di ruolo e crescita personale: domande che non si fanno*, in «Tredimensioni», 2 (2005), pp. 228-235.

⁴ Per questo rimandiamo all'ottimo articolo di A. Orsenigo, *La generatività dentro le organizzazioni*, in «Animazione Sociale», (324) 2019, pp. 19-33.

anche quando esse sono iniziate per rispondere all'emergenza. Il mettere in luce aspetti promettenti, limiti e possibili rischi, il riconoscere che ogni cambiamento istituzionale comporta anche la perdita di qualcosa, aiuta a sviluppare un dibattito serio e favorisce un atteggiamento di fiducia che è indispensabile perché una riforma istituzionale sia efficace.