



GRUPPI VOLONTARIATO VINCENZIANO – AIC* - ITALIA

Associazione fondata nel 1617 da San Vincenzo de' Paoli

SEZIONE REGIONALE LOMBARDIA - ONLUS

Scuola di formazione regionale

26 maggio 2008

CAMBIO SISTEMICO: opportunità e ricchezza per noi e per i poveri

Mi è stato chiesto di parlarvi di Cambio sistemico. Si tratta di una recentissima proposta della Famiglia Vincenziana, che non è immediatamente comprensibile e può, quindi, suscitare sia diffidenze e rifiuto, sia, al contrario, speranze eccessive, come se fosse la ricetta per tutti i mali. Ne sono prova certe frasi che circolano nei nostri gruppi e che tutte abbiamo ascoltato una volta o l'altra, di fronte a qualche proposta di cambiamento: "cos'è questa smania di cambiare quello che si è sempre fatto e che è andato bene sinora?" o, al contrario, "I nostri metodi sono vecchi, finalmente abbiamo capito che bisogna cambiare tutto". Queste frasi sono dettate da reazioni istintive, basate su diverse sensibilità e su qualche prevenzione. Vorrei quindi chiedervi di mettere da parte i pregiudizi e di sforzarvi di creare dentro di voi un atteggiamento di disponibilità a riflettere, a valutare in modo sereno se questa proposta rappresenta un'opportunità, una ricchezza per noi stessi, per la società e soprattutto per i poveri.

Cominciamo a intenderci sul significato delle parole. "Sistemico", secondo il dizionario, significa semplicemente "relativo a un sistema", che riguarda un sistema. Ma cos'è un "sistema"? Sempre secondo il dizionario, è "un insieme organico di elementi diversi ma uniti tra loro e interdipendenti". Cambio sistemico significa quindi, in parole povere, un impegno a cambiare qualcosa nell'insieme di un sistema, agendo contemporaneamente su diversi fronti.

Per capire meglio, pensiamo al caso di una madre di famiglia, una di quelle che incontriamo nel nostro lavoro vincenziano: in lei interagiscono elementi diversi dipendenti dalle condizioni fisiche (salute, malattie, handicap...), dalle condizioni psichiche (salute mentale, amore, depressione, paure, ...), e dalle condizioni che potremmo definire "spirituali" (stato d'animo, rispetto di sé, affetti familiari, grado di cultura, fede o non fede ...). Tutti questi elementi sono interdipendenti, si influenzano a vicenda e danno luogo a delle dinamiche: la depressione peggiora le condizioni di salute fisica, ma anche la cattiva salute provoca la depressione, e gli affetti o la loro mancanza, la miseria, le discordie, le violenze, influiscono, positivamente o negativamente, sulla situazione generale. Per non parlare della fede in Dio, che può veramente trasformare tutto. Se tutti questi elementi interagiscono all'interno di quella donna, vuol dire che essa può essere considerata un sistema e che, se vogliamo migliorare le sue condizioni, dobbiamo prevedere interventi mirati a influire sulle dinamiche presenti in lei, adottando un tipo di approccio globale, in un'ottica sistemica.

Poiché in ogni persona si verificano dinamiche dello stesso tipo, dobbiamo concludere che ogni persona è un sistema. Ma non basta, perché ogni sistema-persona deve anche fare i conti con la realtà familiare. Un problema, anche se riguarda un singolo membro della famiglia, (pensiamo per esempio a un figlio malato o drogato...) fa star male tutti. Ogni persona è quindi non solo un sistema a se stante, ma anche un elemento di un sistema più complesso, nel quale ognuno interagisce con gli altri e influisce sull'intero sistema-famiglia.

Ma neanche la famiglia è un sistema isolato, perché ha rapporto e interagisce con altre famiglie, con l'ambiente di lavoro, con la cerchia di conoscenze, di amicizie, con le strutture, con i servizi sociali, con la comunità parrocchiale ecc. Il sistema-famiglia è quindi un elemento di un sistema più vasto: il sistema-comunità, che a sua volta si esprime a diversi livelli: comunità locale, cittadina, regionale, sino alle più vaste comunità nazionale e internazionale. E a ogni livello si creano nuove dinamiche, che dovremo esaminare e valutare.

La nostra associazione aveva già intuito da tempo questa realtà, anche se non aveva formulato una vera e propria teoria. La nostra stessa scelta di non specializzarci in un unico tipo di povertà, ma di affrontare i problemi della famiglia nel suo insieme, agendo su diversi fronti per apportare dei cambiamenti positivi a tutto l'insieme, è già una scelta sistemica. Del resto, molte altre scelte che in questi anni hanno cambiato il nostro stile d'intervento (per esempio il passaggio dall'assistenza soprattutto economica – la tradizionale busta - all'affiancamento familiare), sono state in realtà scelte sistemiche, anche se non usavamo ancora queste parole e se agivamo quasi solo per intuizione. Infatti abbiamo via via constatato che, per migliorare una situazione familiare, che spesso fa acqua da tutte le parti, non basta risolvere

* "sistemico" = "relativo a un sistema", "sistematico" = "teso a formare un sistema", cioè a unire elementi diversi sino a farne un sistema.

un solo problema, ma bisogna affrontare contemporaneamente le diverse criticità (miseria, disoccupazione, mancanza di salute, discordie, violenze, ribellioni dei figli...), tenendo conto anche delle interazioni. Per questo il nostro metodo di affiancamento familiare si propone di intervenire su vari fronti a livello lavorativo, sanitario, culturale, sociale... cercando anche, quando è necessario, la collaborazione con altri enti, con le parrocchie, con le strutture pubbliche, con i servizi sociali, sino ad arrivare, a volte, addirittura ad un'azione politica... Si tratta quindi di un approccio sistemico, che tiene conto dei vari elementi del sistema e ancor più delle dinamiche che tra essi si verificano.

E non si tratta di una consapevolezza recente. Vorrei proporvi un esempio di molti anni fa, e per farlo devo per forza riferirmi alla storia della nostra associazione di Milano, che è la sola che conosco, ma sono certa che anche voi potrete trovare molti esempi validissimi nel vostro passato. Dunque, a Milano, dopo la seconda guerra mondiale, arrivarono numerosissimi "immigrati" (che allora non venivano da paesi lontani ma dal nostro meridione). Il Comune li alloggiò in Centri di Alloggio Provvisorio (CAP), dove si formarono delle comunità isolate, poverissime dal punto di vista non solo economico, ma anche sociale e culturale. La nostra associazione, assieme alle Figlie della Carità e alla Società di San Vincenzo, cominciò allora a visitare quelle famiglie. Ma ci si rese ben presto conto che esistevano problemi gravi, che non potevano trovare risposta all'interno di ogni singola famiglia, ma esigevano un intervento a livello di comunità. Uno di questi problemi era l'analfabetismo di molte donne. Si pensò allora di offrire loro un corso scolastico. E quando risultò che esse non potevano frequentarlo, perché dovevano occuparsi dei figli, si organizzò un servizio per custodire e intrattenere i bambini mentre le madri andavano a lezione. In questo modo si interveniva su ogni fronte dove emergevano delle criticità. In questa stessa ottica, si aprì anche un centro di ascolto, con la presenza di assistenti sociali professionali, in modo da poter offrire comprensione e aiuto ma soprattutto sostegno, informazioni e consigli. Nasceva così il primo Centro Vincenziano di Servizio Sociale. Quando, dopo qualche anno, il Comune chiuse i CAP, questa esperienza fu trasferita in altre zone periferiche, dove si aprirono altri Centri Vincenziani di Servizio Sociale, nei quali, attorno al centro di ascolto e di segretariato sociale, fiorirono nuovi servizi per dare risposte valide a bisogni via via emergenti.

Questa storia dimostra che, sin da allora, avevamo intuito l'importanza di individuare la complessità dei problemi e di dare risposte globali. E' però vero che questi interventi si basavano sull'intuito e sulla sperimentazione, tentando di dare risposte nuove a bisogni evidenti. Alla base delle nostre decisioni e delle nostre scelte c'era già una mentalità sistemica, ma noi non ce ne rendevamo conto.

Un altro esempio di azione sistemica è la creazione di servizi. Dall'esperienza quotidiana si era infatti constatato che, per cambiare le condizioni di un individuo e di una famiglia, bisognava agire su tutta la comunità, creando delle iniziative dirette a specifiche categorie di persone (donne, ragazzi, anziani, extracomunitari, ecc.). Ognuno di questi servizi si proponeva di dare risposte diversificate ai vari problemi di quella categoria, che considerava, di fatto, come un insieme. Anche oggi, i centri di ascolto intendono rispondere con modalità idonee e coerenti ai differenti bisogni di individui e famiglie (richiesta di informazioni, desiderio di accompagnamento, bisogno di amicizia ecc.); le iniziative per le donne vanno da vere e proprie case di accoglienza, a progetti di formazione culturale e sociale, di avviamento al lavoro, ecc. i progetti per giovani vogliono rispondere alle diverse richieste dei ragazzi e delle loro famiglie, in merito alle difficoltà scolastiche e alle esigenze di aggregazione e di formazione; le iniziative per anziani si propongono di venire incontro ai diversi problemi di persone malandate di salute, prive di riferimenti e affetti, desiderose di nuovi interessi e, soprattutto, lasciate spesso irrimediabilmente sole; i progetti per gli extracomunitari vogliono dare aiuto a mali profondi quali la miseria, l'isolamento, l'emarginazione, l'esclusione sociale, offrendo sussidi economici, viveri o indumenti, ma anche e soprattutto occasioni di incontro e progetti di integrazione sociale e culturale. E si potrebbero fare molti altri esempi di servizi diversi, ma nati tutti da una stessa intuizione.

Alla luce di quanto abbiamo detto, possiamo concludere che ciascuna categoria di persone è vista come un sistema, che fa parte però anche di un sistema più vasto che è il sistema-comunità, in cui le famiglie, i giovani, gli anziani, gli extracomunitari, ecc. interagiscono tra loro e si influenzano. I servizi, per dare risposte efficaci, devono quindi essere complementari e coordinati, completandosi a vicenda, sommando i risultati parziali, creando nuove dinamiche positive tra categorie diverse. Solo così, essi riescono a incidere in modo positivo sull'intero sistema-comunità.

Ed eccoci arrivati all'oggi. Se quello che facciamo è già, sia pure inconsapevolmente, un'azione sistemica, e la Famiglia Vincenziana lo sa, perché ora ci propone il cambio sistemico come qualcosa di assolutamente nuovo? La vera novità sta nel prendere atto che è venuto il momento di passare dalla fase inconsapevole alla consapevolezza. La nuova sfida ci spinge a capire meglio e a razionalizzare i motivi per cui, se si vogliono davvero cambiare le condizioni difficili dei poveri, è necessario riconoscere la presenza di sistemi, individuarne gli elementi e soprattutto, perché è ancora più importante, le diverse dinamiche. In base a questa consapevolezza sarà infatti possibile prevedere e programmare interventi coordinati e quindi più efficaci nel trasformare in modo radicale la vita dei poveri e degli esclusi.

Questa consapevolezza teorica e razionale ci darà anche una mentalità diversa, che potremo chiamare mentalità

sistemica, fondamentale oggi per produrre un vero cambiamento in una società sempre più complessa. Si tratta di acquisire una visione d'insieme dei vari sistemi e delle varie dinamiche e di saper individuare le relazioni (positive e negative) tra i vari elementi. Siamo di fronte a un nuovo metodo di lavoro che ci fornisce anche gli strumenti e le strategie per agire in modo razionale, sistemico, e contribuire così al cambiamento delle dinamiche negative.

Questo metodo sistemico si basa su tre momenti fondamentali, che già sono presenti, in parte, nel nostro lavoro, ma che dobbiamo razionalizzare, programmare in modo consapevole e metodico, e perseguire con forte volontà. Questi tre momenti sono:

1) **Il riconoscimento e l'esame del sistema** in cui intendiamo intervenire. Facciamo un esempio pratico e immaginiamo una famiglia molto povera, dove il padre è disoccupato, e per questo fortemente demoralizzato, spesso anche violento, la madre è stressata, vittima di soprusi, depressa, i figli vanno male a scuola, sono ribelli a ogni regola, non rispettano i genitori e le autorità in genere. Conseguenza: in casa non si contano le incomprensioni e anche le liti violente tra marito e moglie e tra genitori e figli. Evidentemente, si deve rompere questo circolo vizioso e cambiare qualcosa. Ma per fare questo è fondamentale cominciare a capire che quella famiglia è un sistema in cui interagiscono dinamiche che sono spesso di difficile interpretazione. Bisogna infatti cercare di capire in che misura ogni aspetto (disoccupazione, frustrazione, umiliazioni, depressione, rancori, ribellioni, ecc.) influisce su ogni singola persona e sugli altri membri della famiglia, e cercare di individuare in che modo e fino a che punto queste diverse criticità interagiscano e si influenzino, minando la vita familiare e proiettandosi anche all'esterno (ambiente di lavoro, servizi sociali, scuola, ecc.). Bisogna quindi interpretare bene le varie dinamiche prima di decidere come intervenire. E in questo esame, è fondamentale la partecipazione dei singoli membri della famiglia, perché solo loro possono aiutarci a comprendere le cause più profonde del loro malessere e a individuare le molte e complicate dinamiche. Questa conoscenza della realtà nelle sue diverse componenti è oggi indispensabile per riuscire a intervenire efficacemente, mettendo in atto un'azione sistemica.

2) **La progettazione:** continuiamo con la famiglia presa come esempio: una volta individuati i problemi e le dinamiche, apparirà evidente che qualcosa bisogna fare per cambiare la situazione, e che è urgente progettare interventi mirati per ogni singolo punto critico del sistema-famiglia. Ciò che vogliamo realizzare è quindi un cambio sistemico. Anche in questa fase sarà importante interpellare i diversi membri della famiglia, discutere con loro le possibili soluzioni. Per rendere efficace un progetto è necessario infatti che i membri della famiglia partecipino da protagonisti alla formulazione dei vari interventi.

In genere si dovrà cominciare da progetti diversificati, con obiettivi parziali e mirati (per esempio una consulenza per accompagnare il padre nella ricerca di un lavoro, qualche iniziativa per sostenere la donna nel suo difficile ruolo di moglie e di madre, un doposcuola per i ragazzi, un momento di incontro per anziani, ecc.). Ma tutti questi progetti dovranno essere coordinati tra loro, senza mai perdere quella visione globale che tiene conto di tutte le dinamiche del sistema. Solo così questi progetti specifici saranno complementari e si coordineranno in un grande progetto come tessere di un mosaico. Con questo non si esclude, in determinati casi, di prevedere, per sanare un male immediato, un intervento d'urgenza; ma, non appena possibile, esso deve cessare o integrarsi nel grande progetto comune. Si potrà, per esempio, intervenire economicamente, in un momento di gravi difficoltà, per pagare delle bollette, ma poi si dovrà avviare un progetto per sensibilizzare i vari membri della famiglia ai criteri di pianificazione del budget familiare, forse anche, all'inizio, accompagnando la madre a fare la spesa, per insegnarle come fare economia in modo intelligente.

Spesso un progetto relativo al sistema-famiglia dovrà anche prevedere interazioni con altre famiglie, con le parrocchie, con altre strutture, con i servizi sociali, con la scuola, ecc., in una parola, con il più vasto sistema-comunità. In questo caso, si potranno progettare per esempio interventi a livello di categorie di persone (anziani, ragazzi, ecc.), o per bisogni speciali relativi al quartiere, alla scuola, ecc.

3) **La valutazione:** questo è un punto fondamentale, sul quale forse siamo ancora carenti. Abbiamo imparato infatti, almeno in parte, a fare un'analisi del territorio, a inventare ed elaborare progetti e a portarli avanti con costanza e coraggio, anche se il più delle volte con una visione settoriale, poco sistemica. Ma troppo spesso trascuriamo la valutazione dei risultati ottenuti e quindi della validità dei metodi e delle strategie adottati. Torniamo all'esempio della nostra famiglia e immaginiamo che il padre, grazie a un nostro progetto di affiancamento e di formazione al lavoro, sia stato assunto in un'impresa. Constatiamo però che questo non ha risolto i problemi di depressione, di discordia, di ribellione, di violenza. Se avevamo pensato che il lavoro avrebbe risolto tutti i problemi del sistema-famiglia avevamo sbagliato i conti e solo un attento esame potrà aiutarci a capire dove abbiamo sbagliato nel valutare le conseguenze delle diverse dinamiche.

La valutazione, che deve essere periodica, deve riguardare sia i risultati specifici dei singoli progetti, sia l'insieme del grande progetto globale. Dovrà quindi essere portata avanti in un'ottica sistemica. Nel caso che abbiamo preso come esempio, infatti, la valutazione del progetto relativo all'avviamento del padre nel mondo del lavoro dovrà avere un giudizio positivo, perché ha raggiunto il suo obiettivo, ma, dal momento che non ha cambiato la situazione

globale della famiglia, si dovrà anche constatare che c'è qualcosa da rivedere nelle nostre valutazioni del più vasto progetto sistemico per tutta la famiglia. E lo stesso ragionamento si dovrà fare per le iniziative relative alla comunità (progetti, servizi, ecc.).

Una valutazione seria potrà portare anche a scelte radicali. Infatti, può capitare che, a seguito della valutazione, si debba decidere di chiudere un determinato progetto che non dà i risultati sperati e di sostituirlo con un altro completamente diverso. E questo esige umiltà e coraggio, perché la rinuncia a un'iniziativa in cui si è creduto, può creare un senso di fallimento e produrre delusione, frustrazione, forse anche contrasti all'interno del gruppo.

Prima di concludere, ci resta un ultimo punto da considerare: se quanto abbiamo detto ci ha convinte, cosa dobbiamo fare, ora? Vi suggerisco qualche idea su cui riflettere.

- Se ogni persona è un sistema, anch'io sono un sistema, con molti elementi dentro di me che interagiscono e si influenzano... Devo quindi fare un esame di coscienza, per valutare se c'è qualche cosa da cambiare nel mio modo di essere, di pensare, di agire. Dovrò chiedermi quali aspetti della mia personalità debbano essere corretti perché sono frutto di preconcetti, di paure, di pigrizia, di egoismo, di conformismo, e hanno un'influenza negativa all'interno del mio sistema-persona. L'abbiamo detto molte volte, siamo in cammino e la nostra vocazione cristiana e vincenziana ci invita a una revisione continua, a una conversione interiore permanente.
- Anche il nostro gruppo vincenziano è un sistema, di cui i volontari sono gli elementi. E' quindi importante esaminare e valutare le dinamiche che interagiscono nel gruppo, dove sono presenti molte mentalità diverse, che si influenzano, si arricchiscono a vicenda, o si ostacolano nel lavoro comune. Ognuna di noi si chieda se il suo apporto personale nelle dinamiche e nelle decisioni del gruppo è positivo, se contribuisce a creare un ambiente solidale e sereno, o se suscita polemiche e contrasti, se è mossa dalla ricerca del vero bene dei poveri e se si sforza, insieme agli altri, di capire le interazioni e le dinamiche che interagiscono nel gruppo stesso e nella realtà sociale in cui il gruppo opera. Si chieda anche fino a che punto si impegna per acquisire quella visione globale, che è alla base della mentalità sistemica. Sarebbe importante riuscire a collaborare tutte insieme per correggere e rettificare i nostri punti di vista, e per acquisire la capacità di riconoscere, nella complessità del mondo di oggi, la realtà più profonda della povertà, che è, l'abbiamo visto, una realtà complessa, dinamica, sistemica.
- Se ogni nostro gruppo è un sistema, esso è anche un elemento di un sistema più grande, che è l'associazione ai suoi diversi livelli (cittadino, provinciale, regionale, nazionale, internazionale). Molte dinamiche interagiscono all'interno di questa nostra associazione, influenzandosi a vicenda. Quante mentalità diverse, quante speranze, quante visioni del futuro si incontrano, si scontrano, si interpellano, si spronano, si arricchiscono reciprocamente, si intralciano...

Tutta la nostra storia riflette queste dinamiche, in cui sempre hanno peraltro trionfato due punti cardine della nostra identità, cui non possiamo in nessun caso rinunciare:

- la fedeltà al precetto evangelico dell'amore, che San Vincenzo traduceva nel servire "corporalmente e spiritualmente" i poveri, nostri signori e padroni,
- la ricerca continua di nuove vie per migliorare il nostro servizio di carità, secondo la raccomandazione di San Vincenzo di essere creativi all'infinito.

Del resto, non vi sembra di riconoscere nelle parole di San Vincenzo, che invita ad assistere i poveri "corporalmente e spiritualmente", un'indicazione profetica a guardare i poveri nella loro totalità, fatta di corpo e di spirito e quindi un'intuizione di approccio globale, sistemico.

Se San Vincenzo in tutta la sua vita ha dimostrato uno spirito creativo, audace, capace di adattarsi ai bisogni, perché mai dovremmo spaventarci di fronte alla proposta di un cambiamento di metodo? Del resto, il cambio sistemico non intende buttare a mare quanto si è fatto finora, ma solo migliorare il nostro lavoro per renderlo più efficace. E' un modo per attualizzare, con una mentalità differente, con una prospettiva diversa, lo spirito dell'insegnamento di carità e di servizio di San Vincenzo. E' un metodo nuovo di servire i poveri, una tappa importante in un cammino cominciato tanti anni or sono. Raccogliamo la sfida, abbiamo il coraggio di rischiare e di buttarci in questo nuovo percorso, confidando nell'aiuto di Dio e tenendo presente che lo scopo ultimo è sempre e comunque il bene dei poveri.

Carla Ferrario
Volontaria di Milano