



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA



Agenzia  
sanitaria  
e sociale  
regionale

# Con altri occhi

Narrazione etnografica  
del Progetto CaSaLAB

**A cura di**

---

**Stefania Florindi** Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

Bologna, luglio 2019

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

*Sono separato dal mondo che osservo o ne faccio parte?  
Ogni descrizione implica colui che la descrive;  
ogni descrizione è un'interpretazione.*

Heinz von Foerster

## **Che cos'è l'osservazione/narrazione etnografica e perché abbiamo deciso di utilizzarla in questo percorso**

La ricerca di tipo etnografico è una modalità attraverso la quale le scienze cosiddette sociali (come ad esempio antropologia e sociologia, per citarne alcune) osservano e descrivono il loro oggetto di studio. La metodologia utilizzata è quella dell'osservazione partecipante, vale a dire l'osservazione diretta da parte del ricercatore della realtà sociale che sta osservando. Questa partecipazione può avvenire a diversi gradi di intensità: più a margine oppure completamente inserita nell'ambito di osservazione, a seconda dei contesti e delle caratteristiche dell'analisi e delle sue finalità. Secondo un approccio di tipo sistemico, ciò che rimane costante è comunque l'appartenenza dell'osservatore al sistema osservato: l'atto di osservare, di per sé, non è mai sostanzialmente neutrale, ma porta con sé caratteristiche, necessità e finalità dell'osservatore che, insieme a ciò che viene osservato, costruiscono il risultato di quell'osservazione in quel contesto e in quel preciso momento storico.

Sono sociologa per formazione e, probabilmente, per vocazione. Tendo naturalmente ad osservare ciò che mi accade intorno nel tentativo di provare a dare un contributo di lettura e analisi dei fenomeni sociali oggetto di interesse in quel momento. Fenomeni che possono essere completamente diversi gli uni dagli altri e che diventano oggetto di osservazione per rispondere a finalità altrettanto diversificate.

Dopo questa breve ma necessaria premessa torniamo al dunque: cosa ha a che vedere un approccio di questo tipo con un programma formativo regionale, che ha come obiettivo la realizzazione pratica della Delibera di Giunta della Regione Emilia-Romagna n. 2128/2016 sulle Case della Salute?

Quando mi è stato proposto di partecipare a questo interessante progetto di formazione, con la richiesta di condurre questo tipo di osservazione e analisi, non sapevo esattamente cosa aspettarmi e a cosa sarei andata incontro.

Insieme a chi ha progettato e poi realizzato il percorso formativo, abbiamo deciso che avrei seguito direttamente tutto il percorso d'aula (laboratori regionali e laboratori locali) per le tre edizioni previste (Azienda USL della Romagna, Area vasta Emilia Centrale e Area vasta Emilia Nord), anche se in realtà sono "entrata in corsa" nel progetto, a percorso iniziato.

Di che cosa mi sarei occupata esattamente? Qual era lo scopo della mia presenza in aula? Che cosa si aspettavano da me le persone che mi avevano ingaggiata?

La richiesta era quella di produrre un'analisi del percorso formativo attraverso la redazione di una sorta di diario di bordo. Non un semplice resoconto di ciò che stava accadendo, ma il racconto di un processo in fieri, in costante movimento, in divenire. Una narrazione che aveva una duplice finalità. Da un lato, tenere traccia dello svolgersi del percorso, secondo alcune direttrici di osservazione. Dall'altro, offrire una meta-osservazione, come occasione di meta-analisi, di tipo metodologico e processuale, dell'impianto formativo messo in atto.

## Il percorso

Come si è tradotta in sostanza, attraverso un percorso formativo, l'indicazione della DGR n. 2128/2016 per facilitare e supportare lo sviluppo organizzativo e assistenziale delle Case della Salute?

Come si è passati dalla teoria alla pratica? Quali effetti ha prodotto questo passaggio?

Non ripercorrerò la struttura del percorso formativo nel suo svolgimento (che è già chiaramente spiegata altrove), ma cercherò di focalizzare l'attenzione su ciò che è emerso durante quel percorso, in termini di dinamiche relazionali e comunicative, modalità di integrazione professionale, lavoro di gruppo, progettazione di interventi di miglioramento attraverso la formazione.

Uno degli aspetti più stimolanti e, allo stesso modo, sfidanti dell'intero progetto è stato il **coinvolgimento**, diretto e da subito, dei diversi livelli di responsabilità: dagli incontri preliminari di ideazione e progettazione fino ai laboratori regionali e locali, passando per le attività della formazione sul campo. Ognuno per il suo ruolo e di conseguenza per la sua parte di responsabilità/attività/competenza.

Al di là della regia centrale, regionale, di indirizzo, di costruzione e supervisione metodologica, ogni Casa della Salute si è manifestata come un microcosmo a sé, con le sue caratteristiche, i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza, che la rendono unica nel suo genere. Di questa unicità si è tenuto conto nella progettazione/realizzazione dei progetti di miglioramento, che - anche quando appaiono simili e sovrapponibili, per tema scelto, finalità, destinatari - in realtà non saranno mai un'esatta replica l'uno dell'altro, perché ogni progetto nasce e si sviluppa in un contesto completamente diverso dagli altri. Ecco perché il percorso formativo è iniziato con un grande spazio dedicato alla cosiddetta analisi organizzativa, che "non è stato altro che" riflettere su e descrivere, in maniera puntale e dettagliata, il contesto organizzativo di riferimento. Senza una conoscenza diretta, esplicita, se vogliamo anche un po' puntigliosa, condivisa della realtà in cui si è inseriti, è difficile pensare e promuovere un progetto di cambiamento. Occorre avere ben chiaro in mente cosa si ha, cosa è disponibile oppure no, dove si vorrebbe andare (il tiro può essere aggiustato in corso d'opera) e quali risorse (materiali e non) attivare per ottenere ciò che manca, o ancora come fare ad utilizzare al meglio quelle risorse che sono già disponibili, se non è possibile aggiungerne altre.

*È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva.*

*Anche se può sembrarvi sciocco o assurdo, ci dovete provare.*

Robin Williams nel film *L'attimo fuggente*

Questa conoscenza la si può ottenere soltanto attraverso un'attività di osservazione, non sempre immediata e non sempre semplice, perché siamo abituati a vedere le cose in un certo modo, arrivando poi a pensare che possano essere soltanto come le vediamo noi e se qualcuno, meglio se esterno, almeno inizialmente, ci fa cambiare anche soltanto il punto di osservazione, ci rendiamo conto che forse le cose potrebbero anche essere diverse da come le abbiamo sempre considerate. Ma anche in questo occorre sperimentare, allenarsi e un po' di spirito di iniziativa e forse anche un po' di audacia.

Questo è quello che hanno sperimentato e agito i veri protagonisti di queste tre edizioni di CaSaLAB. Tutti i professionisti direttamente e/o indirettamente coinvolti nelle Case della Salute, i Direttori di Distretto, persino i cittadini e le loro rappresentanze istituzionali e tutti coloro che, a vario titolo, sono stati via via "reclutati" perché ci si è resi conto della necessità di coinvolgerli nei progetti che stavano prendendo forma.

**Coinvolgimento e integrazione**, quindi. Perché, se è vero che non è semplice far lavorare insieme professionisti diversi, con un diverso bagaglio di formazione, esperienze e attività, può sembrare quasi impossibile mettere insieme così tante realtà soggettive diverse. Questo è il motivo per cui il percorso formativo, oltre a portare avanti la parte che potremmo definire più di contenuto/metodologica (quella relativa ai progetti di miglioramento nelle Case della Salute), ha sempre contemporaneamente lavorato anche sugli aspetti di tipo relazionale.

L'integrazione, infatti, è stata portata avanti su più livelli: quello della condivisione di un'idea (dalle Direzioni alle linee operative), della realizzazione di un progetto (indipendentemente dalla sua effettiva messa in campo, che non è necessariamente coincisa con la fine del progetto CaSaLAB, anzi molti percorsi sono ancora in fase di realizzazione) e da ultimo - ma non meno importante - quello dell'incontro tra persone differenti. Questo perché le realtà organizzative in cui si è inseriti, in cui si lavora, sono anche luoghi di relazioni. E queste relazioni vanno tenute in grande considerazione; vanno aiutate, osservate, vissute, poiché di esse si nutre la realtà di cui fanno parte.

Qualcuno ha definito le organizzazioni come delle vere e proprie *arene emotive*

*in cui i sentimenti provati dai singoli danno forma ad azioni e decisioni e, viceversa, azioni e decisioni modellano le emozioni"*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stephen Fineman (a cura di). *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*. Raffaello Cortina Editore, 2009.

proprio per sottolineare la stretta interdipendenza tra persone e organizzazioni di riferimento; tra individualità soggettive e mediazioni organizzative: all'interno dei contesti organizzativi di riferimento, i professionisti esprimono e agiscono emozioni che sono il frutto delle caratteristiche e delle regole anche non scritte di quel particolare contesto. Le emozioni, dunque, per quel contesto, per quell'arena emotiva, rappresentano delle importanti risorse strategiche, che possono essere utilizzate per confermare, modificare se non addirittura distruggere quel sistema che ha contribuito a produrle.

Far "lavorare" le persone sugli aspetti relazionali non è proprio una passeggiata. All'inizio si notano soprattutto le resistenze, a volte il rifiuto, se non addirittura il fastidio per certe pratiche proposte che sembrano far tornare ai tempi dell'asilo.

Solo all'inizio però.

Perché già al termine del primo rompighiaccio, l'attività di *debriefing* proposta e condotta dalle facilitatrici riporta - al di là del momento informale e spesso volutamente divertente - l'attenzione dei partecipanti alle dinamiche relazionali e comunicative, alle dinamiche di gruppo, alle modalità di interazione tra professionisti e tra questi e i cittadini che accedono ai vari servizi e strutture. In questo modo si nota già un cambiamento anche nell'atteggiamento di chi all'inizio pare un po' restio nei confronti di queste tecniche; le volte successive scappa anche qualche sorriso in più rispetto alla proposta di un'attività sicuramente informale, con sfumature ludiche, ma di cui i partecipanti apprezzano la finalità d'uso (qualcuno dichiara anche di cominciare a farle rientrare nel proprio bagaglio esperienziale da utilizzare anche in altri contesti).

Le tecniche utilizzate, in particolare all'inizio delle giornate dei laboratori regionali, servono proprio per creare quella vicinanza, quella condivisione che stanno alla base di qualsiasi percorso di integrazione. I partecipanti imparano a conoscere e a fidarsi delle conduttrici, lasciandosi traghettare lungo il percorso; iniziano a conoscere e a confrontarsi con professionisti provenienti da altre zone del territorio regionale e cominciano a interagire in maniera *diversa* con colleghi della stessa realtà (a volte, confessano, scoprono una nuova modalità di conoscenza dell'altro, del collega, e questo ha ripercussioni anche sul modo di lavorare e di interagire al lavoro). Anche un *gioco* apparentemente molto semplice come quello della *tombola delle competenze* diventa un diversivo che innesca una riflessione sulle competenze, proprie e altrui. È un modo divertente per confrontarsi con ciò che ciascuno sa fare, o meglio, dichiara di saper fare, si riconosce come capacità distintiva<sup>2</sup> e con ciò che gli altri ci attribuiscono, in un alternarsi continuo tra dichiarazioni soggettive, "svelamenti" di *competenze nascoste* (nel senso di non abitualmente agite nel quotidiano professionale e quindi non conosciute dagli altri), scoperte (*qualcuno ha notato in me una competenza che non mi ero attribuito oppure che mi riconosco ma non dichiaro*). Tutto ciò contribuisce a sottolineare l'importanza del sentirsi riconosciuti (scambio di riconoscimento reciproco) per poter partecipare attivamente anche a percorsi impegnativi di cambiamento professionale e organizzativo. Il riconoscimento reciproco delle competenze,

---

<sup>2</sup> La scelta è ovviamente guidata e "blindata" dalle facilitatrici del percorso all'interno di una gamma prestabilita di competenze, che hanno la caratteristica di spaziare tra ambiti completamente diversi e non necessariamente connessi a quello professionale di riferimento.

siano esse specifiche o trasversali, delle persone appartenenti a un gruppo professionale è a tutto vantaggio del gruppo stesso, nello svolgersi quotidiano delle attività ma anche nell'affrontare insieme un percorso di cambiamento.

Il **lavorare insieme** può essere considerato il filo conduttore dell'intero percorso. Se da un lato è stato più volte sottolineato il piacere e la scoperta di questa modalità di lavoro, come possibilità di crescita professionale e di consapevolezza, dall'altro si è discusso anche delle difficoltà che possono emergere e le frustrazioni ad esse legate. La forza del gruppo però consiste anche nell'acquisire la capacità di riconoscere eventuali elementi di disturbo per poter trovare insieme possibili soluzioni e strategie, che passano necessariamente attraverso la capacità di comunicare e l'intenzionalità di fornire informazioni, dando vita ad una sorta di *circolo virtuoso della comunicazione*.

La **progettazione** rappresenta la vera e propria fase creativa del gruppo, quella in cui - dopo aver compiuto un'analisi approfondita del contesto e aver individuato le direttrici da seguire - si cerca di dare forma alle idee che nel frattempo sono scaturite. È il momento (più o meno lungo, per fasi, e dipende da molti fattori) in cui i partecipanti cominciano a pensare concretamente a come raggiungere gli obiettivi che hanno scelto. I professionisti coinvolti partecipano attivamente, ognuno con la propria modalità, ai lavori di gruppo proposti durante i laboratori regionali; qualcuno in maniera più decisa e propositiva, qualcun altro in modo più silenzioso e defilato, come solitamente accade in questo tipo di situazioni.

Di fondamentale importanza è stata la partecipazione attiva delle Direzioni che hanno accompagnato i professionisti nel percorso; hanno lavorato insieme, ognuno con il proprio livello di responsabilità e con il proprio stile. Il gruppo di lavoro è risultato un *insieme* di professionisti *alla pari*, nel senso che attorno al tavolo - ma anche rientrati nei propri contesti lavorativi (come abbiamo avuto modo di vedere anche durante i laboratori locali) - le naturali asimmetrie relazionali (necessariamente legate ai ruoli istituzionali dei singoli) non hanno di fatto pesato sulle attività formative, sugli scambi e sulle interazioni necessarie per portare avanti progetti di miglioramento organizzativo per e nella propria Casa della Salute. Anzi, spesso, il fatto di avere la Direzione presente in aula nel percorso formativo e nella progettazione ha rappresentato un vero e proprio valore aggiunto, sia per la legittimazione di tutto il percorso svolto, sia per il confronto informale che un certo tipo di metodologia di lavoro porta con sé.

Non sono certo mancati i momenti di smarrimento e di fatica, soprattutto laddove è stato chiesto e proposto di adottare modalità e metodi diversi da quelli abitualmente utilizzati. Un caso emblematico in questo senso è rappresentato dalla **valutazione**. Qualsiasi progetto di miglioramento deve portare necessariamente con sé una strategia di valutazione, che deve essere anch'essa pensata e progettata con largo anticipo, ben prima della sua effettiva attuazione e i cui risultati devono essere sempre e comunque condivisi (tra partecipanti al progetto e destinatari di quello stesso progetto), secondo le forme e modalità ritenute più adeguate. Quello della valutazione è un tema sempre un po' ostico da digerire; occorre cambiare proprio la cultura della valutazione. I partecipanti al percorso formativo non si sono sottratti nemmeno di fronte a questa avventura. Si è discusso di dubbi e perplessità rispetto alla progettazione della valutazione; della necessità di definire quali elementi costituiscono una

valutazione; dell'importanza di considerare indicatori di tipo quantitativo e anche qualitativo. Alla fine, anche dalle loro presentazioni, emerge con forza l'aver fatto propria la consapevolezza della necessità della valutazione, delle fatiche che essa comporta, ma anche delle opportunità che offre. Valutazione non come giudizio, ma come momento di riflessione e possibilità di trasformazione e crescita.

## Il metodo

L'**impianto metodologico** ha rappresentato la vera e propria sfida di tutto questo percorso formativo e, molto probabilmente, la chiave del suo successo.<sup>3</sup>

La scelta di un percorso di tipo **laboratoriale**, a parte le eventuali resistenze di cui abbiamo già avuto modo di parlare, ha avuto indubbiamente risvolti positivi in termini di partecipazione, di facilitazione dell'integrazione, di scambio di idee e opinioni. Favorisce il lavorare insieme, l'abitudine a comunicare e a confrontarsi.

Il fatto di **spostarsi** per i laboratori regionali, di uscire dai propri contesti lavorativi quotidiani, ha consentito ai partecipanti di prendersi una parentesi di respiro dal susseguirsi spesso affannoso delle varie attività; cosa che ha permesso loro di concentrarsi sul lavoro proposto, di farlo in maniera anche informale, distesa. Questa temporanea migrazione (nonostante le difficoltà di spostamento, le condizioni atmosferiche non sempre a favore, gli ostacoli organizzativi...) è risultata positiva proprio per la capacità di creare quella distanza dalle cose che ci permette di vederle in maniera diversa da quando invece siamo completamente calati in esse.

L'alternarsi di attività *ludiche* a momenti di *debriefing* e di presentazione dei lavori di gruppo e degli strumenti da utilizzare ha favorito la creazione di quel clima d'aula che ha portato di fatto alla stesura dei progetti di cambiamento/miglioramento organizzativo e che è rimasto anche nei singoli contesti lavorativi.

La **fluidità** del percorso<sup>4</sup> ha innescato una capacità critica e riflessiva nei partecipanti, che in alcuni casi si è espressa anche attraverso rimodulazioni e ristrutturazioni profonde dei progetti in corso d'opera, ma anche dopo. Questo nella consapevolezza del fatto che per quanto possa essere stato tutto più o meno discusso e definito, è bene lasciare aperta la porta alla possibilità di cambiamento, a seconda degli stimoli e degli ostacoli che possono essere incontrati durante il cammino.

---

<sup>3</sup> Il termine *successo* non è utilizzato per piaggeria nei confronti di chi ha ideato e realizzato tale percorso, ma è proprio scelto per descrivere la riuscita dello stesso rispetto alle aspettative dei partecipanti, anche di quelli inizialmente più resistenti.

<sup>4</sup> Oltre a seguire una precisa progettazione, la conduzione dei laboratori regionali è sempre stata rimodulata in funzione delle caratteristiche e delle necessità dell'aula in quel preciso momento; la formazione in effetti risulta tanto più utile ed efficace quanto più risponde alle esigenze e alle aspettative dei suoi destinatari.

Un altro elemento distintivo dell'intero progetto è stato sicuramente il **tutoraggio/ accompagnamento** dei professionisti durante tutto il percorso e anche oltre.

I partecipanti non sono mai stati lasciati da soli ad occuparsi dei propri progetti. I laboratori locali hanno costituito momenti fondamentali di condivisione, di riassetto, di apprendimento. Anche nelle situazioni di maggiori perplessità o di stallo, l'occasione di incontrarsi e di discutere insieme alle facilitatrici del percorso ha permesso di trovare quella chiave di lettura necessaria per proseguire nei progetti, con stati di avanzamento e risultati a volte del tutto inattesi.

Lavorare con grande enfasi sulla partecipazione e l'integrazione ha innescato anche quel necessario movimento verso l'esterno, verso la cittadinanza, verso il territorio di riferimento, che altro non è che la grande sfida e contemporaneamente la ragione stessa dell'implementazione delle Case della Salute della Regione Emilia-Romagna.

