

## Linee guida alla prima fase di Ricerca Azione

*“L'essenziale è invisibile agli occhi”*  
Antoine de Saint-Exupéry

### **Introduzione**

Lo scopo principale di questa prima fase del nostro progetto AMISL consiste nella definizione comune di un modello di Qualità (d'ora in poi “Q.”), applicabile ai nostri servizi di assistenza ed educazione delle persone anziane. Tutti i nostri sforzi di indagine, rivolti alla definizione delle competenze attese, alla rilevazione dei saperi taciti, all'individuazione delle aree, dimensioni, sottodimensioni e indicatori di valutazione dei servizi, sono in realtà orientati a formulare una visione condivisa della Q. e degli strumenti idonei alla sua valutazione, il più possibile vicini alle nostre pratiche quotidiane di lavoro e di relazione con gli anziani.

Perché è necessario produrre un'innovazione nelle metodologie di valutazione di Q. nei servizi alla persona, e nello specifico alla persona anziana? Perché non dovremmo accontentarci delle metodologie e dei protocolli già esistenti e sperimentati, alcuni dei quali molto analitici e articolati, applicandoli direttamente alle nostre realtà? Cerchiamo di riflettere brevemente sul concetto medio di Q. e sul suo impiego più comune; in realtà, come osserva Evert Gummesson, l'errore principale riguardo al modo di pensare un servizio è che non ci si pensa affatto<sup>1</sup>. Di fatto, se si guarda da vicino i principali modelli in uso di valutazione di Q. applicati ai servizi, si nota che *la maggior parte delle idee che riguardano il servizio sono state importate dalle idee che riguardano la produzione*, come se un buon servizio potesse essere definito esclusivamente tenendo presente i criteri della produttività. La produttività deve soddisfare requisiti di efficienza, economicità (ratio costi/benefici), rispetto della tempistica, sicurezza, profittabilità. Ciò che tutti questi requisiti hanno in comune è di essere *grandezze misurabili*; sono cioè elementi che, con procedimenti più o meno complessi e con un grado maggiore o minore di approssimazione, possono essere oggettivati, quantificati e correlati, mediante procedure matematizzanti. Sono in ciò figli del pensiero scientifico moderno, da Newton in poi, che ha fornito una nuova immagine del mondo proprio perseguendone la scomposizione analitico matematica in forze, grandezze, costanti e misure quantificabili.

Non è qui il luogo per esaminare come questa impostazione epistemologica sia oggi assai più problematica che in passato, anche nel campo delle scienze matematiche e fisiche. Si pensi soltanto all'inversione di paradigmi scientifici che si è avuta con l'introduzione della fisica dei Quanti e col Principio di indeterminazione di Heisenberg (1927). Ciò che conta è che tuttavia tali procedimenti, applicati al mondo della produzione, funzionano, consentono di definire “standards” e costanti, cioè protocolli e algoritmi che non variano rispetto al campo di indagine, o che perlomeno mostrano una buona tolleranza rispetto all'immissione di nuove variabili nel campo di applicazione. Così un'azienda che, poniamo, produce tomaie per scarpe, sarà in grado di misurare i propri livelli di efficienza e rendimento applicando dei modelli di misurazione di Q., che richiederanno da un minimo a un massimo di adattamento (customizzazione) alla realtà specifica, ma in un processo comunque finito. Ciò che conta è che alla fine i risultati della rilevazione potranno essere resi pubblici, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e i vari stakeholders potranno trarne le debite conseguenze ed effettuare i propri interventi correttivi.

---

<sup>1</sup> Evert Gummesson, *Service Productivity: a Blasphemous Approach*, Dept. of Business Administration, University of Stockholm, 1992

Così l'obiettivo finale dei processi di valutazione di Q., per le realtà produttive, pare essere quello di applicare standards, procedure e griglie di analisi alla propria realtà, per ottenere elementi informativi utili ad orientare i processi decisionali. Processi decisionali che, tipicamente, rientrano nell'area di responsabilità specifica dei manager. Il campo di indagine compulsato dal processo di rilevazione – risorse umane, procedure adottate, risorse immesse nel ciclo produttivo, assetti organizzativi, quadri intermedi – è caratteristicamente passivo e non modificato, tanto nel processo di rilevazione di dati quanto, nella gran parte dei casi, nel subire le decisioni successive alla valutazione. Anzi, tale immobilità, tale fissità del campo di indagine pare essere uno dei fondamentali requisiti di scientificità della rilevazione, che deve limitarsi a riflettere e codificare la realtà senza influenzarla mediante i propri metodi di indagine.

I presupposti di fondo che garantiscono l'efficacia e la scientificità di un tale approccio possono essere facilmente enumerati:

- i) una determinata realtà produttiva è un campo di indagine finito e discreto, in cui è possibile isolare unità e grandezze in modo altamente standardizzato, al fine di renderle confrontabili con determinati modelli di funzionamento;
- ii) esistono modelli e standard generali di rendimento, di efficacia ed efficienza che non variano sul campo, e che consentono di misurare con metodo deduttivo le performance di una determinata realtà;
- iii) una determinata realtà produttiva costituisce un oggetto di indagine dotato di determinati requisiti strutturali stabili, che il punto di osservazione adottato deve limitarsi a rappresentare e descrivere, senza che l'osservatore o l'osservato risultino reciprocamente e simultaneamente influenzati. Solo ex post è possibile, e anzi necessario, che l'osservazione produca alcuni effetti pragmatici sulla realtà indagata mediante opportuni interventi decisionali.

Ora chiediamoci: un tale approccio può interamente valere anche per i servizi alla persona? Non si tratta di capire se simili protocolli siano di qualche utilità nel valutare la Q. di un servizio; posta in questi termini la domanda la risposta non può che essere affermativa. Molte delle nostre realtà sono, in modo più o meno rigido, inquadrare da fasci di norme pubbliche che ne disciplinano il funzionamento. È dunque di tutta evidenza che, in prima approssimazione, la valutazione può e in alcuni casi deve evidenziare se i servizi soddisfano o meno i requisiti che leggi e regolamenti prevedono. Con ciò siamo nel campo delle grandezze misurabili, dei dati obiettivi che non richiedono affatto uno sforzo come quello che insieme stiamo per intraprendere. Ma è bene comprendere che questo tipo di valutazione, non a caso prevalentemente adottata nelle procedure pubbliche di tipo ispettivo, è in grado di penetrare soltanto la scorza esterna dei problemi, senza scendere in profondità e cogliere l'essenza e il significato di un servizio, la sua reale rispondenza alla propria missione.

La prima caratteristica di un servizio alla persona è di essere fatto da persone. Suo elemento essenziale è che tutto quanto in essa è presente e rappresentabile – procedure, protocolli interni, funzioni, ruoli, mansioni, livelli gerarchici, gestione dell'informazione, strumentazione – ruota in realtà intorno all'elemento persona. A monte e a valle non abbiamo che persone e sistemi di relazione. È facile ottenerne la controprova: proviamo a sottrarre all'organizzazione aziendale le persone *in quanto persone* – l'operatore, l'assistente, l'educatore ma anche il disabile, l'anziano – sostituendoli con funzioni impersonali, macchine e software, e ciò che resterà sarà un contesto amorfo, incapace di fare ed operare alcunché. Il modello di ciclo produttivo che va per la maggiore nella nostra eco-

nomia occidentale – “hight tech-low touch”<sup>2</sup> – è perfettamente contraddetto nei nostri distretti operativi. Il solo lugubre esempio che abbiamo di organizzazione del lavoro per il trattamento della persona umana, basato su alti livelli di ingegnerizzazione di processo e bassi livelli di contatto personale, è tristemente rappresentato dai forni crematori di Treblinka, di cui ci racconta con orrore Gitta Sereny in 70 lunghe interviste a Franz Stangl, direttore del Totenlager<sup>3</sup>. Lì tutto funzionava con spietata efficienza ed efferata razionalità – del resto lo sforzo da compiere era enorme, per quello che Himmler ebbe a definire “l’enorme compito che abbiamo di fronte”<sup>4</sup> – a patto naturalmente che gli operatori accettassero di spersonalizzarsi, agendo come ingranaggi di un meccanismo, oggi diremmo come algoritmi di un software. È precisamente la deresponsabilizzazione, l’abiura alla propria responsabilità umana ed etica in nome della catena di comando, la linea difensiva che la gran parte di loro assunse nel processo di Norimberga<sup>5</sup>.

Ora l’esempio è citato perché se, per puro paradosso, nella valutazione di Q. dei servizi alla persona ci si fermasse alla misurazione della sola efficienza, Treblinka potrebbe candidarsi a possibile modello di gestione. Perché? Perché la valutazione dell’efficienza – di un certo tipo di efficienza, fondata sul razionalismo scientifico e tecnologico – non scava l’identità e il senso delle organizzazioni, non analizza gli scopi, non riflette sui significati culturali, individuali e collettivi, agiti dall’azienda. Non distingue. Non entra *nel merito*. Ed entrare nel merito, in quella terra vergine e inesplorata dove tutto è individuale e poco o nulla è generalizzabile, è per l’appunto il compito di una valutazione di Q. dei servizi alla persona.

Un sistema di persone che lavorano per altre persone non è un campo di indagine qualsiasi. Anzitutto è un sistema fortemente *idiosincratico*: varia cioè localmente nello spazio e si evolve costantemente nel tempo. Vale per i sistemi relazionali la metafora di Eraclito: non ci si può bagnare due volte nello stesso fiume. Perfino due servizi del tutto omogenei per tipologia e target di beneficiari, osservati da vicino e *dall’interno*, mostreranno un certo numero di differenze e alterazioni, tali da rendere assai problematico un procedimento deduttivo, che applica cioè schemi e griglie concettuali – standards – precostituiti alla realtà. In realtà tutti i sistemi, anche quelli cui con successo vengono applicati i tradizionali modelli di valutazione di Q., esibiscono idiosincrasie e specificità proprie. La differenza fondamentale, rispetto ai servizi alla persona, è che però tali specificità entro un certo limite sono tali da poter essere trascurate nel processo di analisi. Nei servizi alla persona sono invece proprio queste caratteristiche particolari a costituire l’identità del servizio che la valutazione di Q. deve approfondire. Decidere se un determinato manufatto è o meno un tavolo è un’operazione elementare, basterà confrontarlo con lo schema culturale che tutti abbiamo di tavolo e verificare che ne soddisfi i requisiti essenziali: una superficie piana che poggia a terra su quattro gambe. Poco importerà che il tavolo sia in palissandro, col piano in marmo o in formica; che sia in stile Impero, Bauhaus o minimalista; il giudizio di fondo, se quel manufatto sia o meno un tavolo, non cambierà. Poniamo invece il caso che si abbia a che fare con un abilissimo falsario, che ha prodotto una copia quasi perfetta della Gioconda di Leonardo Da Vinci; il critico dovrà allora fare attenzione a minimi dettagli, quasi al limite della soglia di percezione, per decidere quali dei due esemplari è l’originale: strati di colore, spessore della pennellata, grana della tela. E dove non potrà fare appello a uno standard – uno schema astratto, un “tipo” (“type”) che riproduca tutti i tratti sa-

---

<sup>2</sup> “Alta tecnologia – basso contatto”. Cfr. James Hillman, *Kinds of Power* (tr. it. *Forme del Potere*, Milano, Garzanti, 1996, pp. 58-70)

<sup>3</sup> Cfr. Gitta Sereny, *Into That Darkness*, New York, Random House/Vintage, 1983 (tr. it. *In Quelle Tenebre*, Milano, Adelphi, 1975)

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 98

<sup>5</sup> Cfr. Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil* (tr. it. *La Banalità del Male: Eichmann a Gerusalemme*, Milano, Feltrinelli, 1993)

lienti della Gioconda originale a cui ricondurre l'occorrenza specifica (il "token") – dovrà affidarsi all'arbitrio del proprio "gusto" estetico e formulare un giudizio di valore da critico d'arte, esperto di quel certo genere di bellezza. Dovrà cioè costruire un concetto di Q. che sia al contempo il genere e il caso di cui l'esemplare rappresenta il genere.

Ora questo è proprio il tipo di problema che si pone alla valutazione di Q. dei servizi alla persona: applicare schemi *type/token* alla realtà indagata, trattandola come mero *esemplare* di una classe più ampia, non conduce che ad aspetti superficiali. Non ci porta più in là di un approccio meramente ispettivo. Posto naturalmente che ciò che intendiamo esplorare è invece l'elemento umano dell'organizzazione, ed è proprio questo elemento – così unico, irripetibile, individuale e idiosincratico – a costituire in ultima analisi il nucleo di indecidibilità del processo di valutazione.

Poiché, come abbiamo detto, i servizi alla persona invertono il paradigma dei nostri sistemi di produzione avanzata "high tech-low touch"; poiché ormai la qualità di un servizio alla persona si misura proprio sul suo contrario, "high touch-low tech" – qualcuno con cui parlare, che mi sappia ascoltare, che sappia capire e interpretare i miei bisogni, che sappia farvi fronte anche sul piano delle emozioni – ebbene è proprio l'elemento umano che va esplorato, assumendo in anticipo che la valutazione delle sue capacità, delle sue competenze, dei suoi saperi impliciti sia individuali che di gruppo, non termina in una serie di dati quantitativi da mettere semplicemente a sistema.

Se vogliamo farci un'idea adeguata di come funziona, e perché funziona, e come potrebbe funzionare meglio un determinato servizio, non possiamo fare altro che abbandonare l'idea di Q. come standard cui la nostra realtà indagata si adegua o meno, e assumerne una nella quale la Q. è più concepita come un ideale concreto, e il servizio come un'opera d'arte: una tensione mancata e incoerente, un aggregato di parti o una realizzazione armonica, con un proprio principio di coerenza delle parti, correttamente realizzata. Questo ci porta a calarci dentro la realtà, a guardarla in trasparenza dall'interno, coinvolgendoci coi nostri pregiudizi, i nostri schemi mentali. Si può applicare alla valutazione di Q. dei servizi alla persona ciò che Gadamer asseriva dell'esperienza di interpretazione di un testo: non è tanto rilevante ciò che un lettore fa di un determinato testo, ma *l'esperienza determinata che un lettore fa con se stesso*<sup>6</sup>. Si tratta di interpretare la realtà non più pensando semplicisticamente di rifletterla obiettivamente, ma compulsandola e interrogandola da molti punti di vista, costruendocene passo passo un'idea adeguata, e lasciando che questa esperienza modifichi contemporaneamente noi e la realtà interrogata. La comprensione e la valutazione consiste tutta in questo processo, che ovviamente viene continuamente riveduto in base a ciò che risulta dall'ulteriore penetrazione della realtà. La scientificità dell'indagine, non più assicurata sul modello ingenuo soggetto-oggetto e sulla presunta obiettività del metodo di rilevazione, è invece garantita da una progressiva intersoggettivazione dei risultati: gli aspetti tenui, sottili che appartengono ai sistemi relazionali possono essere colti soltanto attraverso un lavoro assai condiviso, dialogico, fondato sull'assunto epistemologico che il significato di un servizio non è un dato fisico che è possibile controllare e rappresentare mediante procedure scientifiche di tipo positivo, ma un elemento estremamente complesso, che è necessario invece costruire e negoziare, attraverso una prolungata riflessione multilaterale e interpersonale.

Un'ultima riflessione sui *soggetti* dell'indagine. Poiché, come si è detto, la Q. di un servizio alla persona si misura sul modello *high touch-low tech*, nel quale la risorsa umana è centrale e il resto accessorio, gli aspetti relazionali, gli assunti e i significati culturali immanenti a un servizio, le competenze informali connesse alla gestione della relazione umana sono un campo di indagine essenziale, che il processo di valutazione di Q. ha l'obbligo di mettere in luce. Ora la caratteristica di

---

<sup>6</sup> Cfr. Hans Georg Gadamer, *Wahrheit und Methode* (tr. it. *Verità e Metodo*, Milano, Bompiani, 1994)

tali elementi è di essere *immateriali*: non sono cioè oggetti fisici, che la valutazione può limitarsi a rappresentare e descrivere, in modo asettico e neutrale, in modo *impersonale*. La rappresentazione di questi elementi va invece *costruita* passo passo, attraverso procedure interpretative condivise da tutti gli attori del processo, e dunque in modo altamente personale e intersoggettivo.

Questa affermazione richiede di essere giustificata e compresa fino in fondo nelle sue implicazioni metodologiche. Poiché la nostra rilevazione non ha che fare con entità *oggettuali*, la descrizione che ne faremo non potrà essere *oggettiva*; o perlomeno, la sua oggettività non sarà quella delle scienze positive, ovvero semplice corrispondenza delle descrizioni alla realtà. La realtà, nelle descrizioni che ne faremo, non se ne starà lì inerte e appartata, come oggetto puro, passivo e separato da noi, pronta a essere rappresentata nei nostri concetti e discorsi. Questo modello – molto semplice ma anche molto ingenuo, come buona parte del pensiero continentale contemporaneo ha evidenziato – non si adatta al tipo di lavoro che abbiamo da fare. La nostra ricerca influenzerà invece la realtà, la modellerà sotto molti rispetti nelle rappresentazioni che ce ne faremo, e nello stesso tempo modificherà anche noi, in qualità di ricercatori/operatori, nella misura in cui ci coinvolgeremo con i nostri assunti, le nostre abitudini mentali e i nostri pregiudizi. Attraverso la ricerca, noi modificheremo la nostra consapevolezza, tanto dell'ambiente in cui lavoriamo, quanto di noi stessi in quanto lavoratori: operatori, infermieri, educatori, fornendo nuove risposte e nuove soluzioni.

Questo reciproco influenzamento di realtà ricercata e intelligenze in ricerca, questo caratteristico circolo di teoria e pratica non deve tuttavia essere pensato come un *circolo vizioso*, né farci pensare a un limite di attendibilità del nostro processo, quanto piuttosto a una sua autentica opportunità. A una possibilità ulteriore che ci verrà aperta dalle procedure che adotteremo. Il tipo di obiettività di cui siamo in ricerca è infatti una *intersoggettività*, che non lascia immutati i termini coinvolti nel processo, né sul lato della realtà indagata né sul lato dei soggetti in ricerca. L'intersoggettività – costruzione di una visione comune, dialogica e condivisa – è un risultato dinamico e processuale, che nasce dall'indagare la realtà in modo personale come un *Tu*, rivolgendole delle domande e lasciando che le risposte retroagiscano sulle domande, ri-orientandole e approfondendole. Negoziando punto per punto ogni significato che nel corso dell'indagine verrà acquisito a significato comune.

Poiché il soggetto e l'oggetto dell'indagine – il *Noi* del progetto (ma anche i vari *noi* delle singole ricerche attivate localmente dai gruppi) e i nostri servizi, colti nei propri assetti relazionali, organizzativi e conoscitivi – non sono come si è visto realmente separati, ma reciprocamente interdipendenti, tanto varrà assumere da subito questo *Noi* e il caratteristico circolo in cui è inserito non come un vincolo e un limite di obiettività, ma come una possibilità del tutto produttiva attraverso cui acquisire una comprensione dei servizi in cui operiamo<sup>7</sup>, dei loro punti di debolezza e dei loro punti di forza, dei loro vincoli e delle loro opportunità, della Q. che esprimono e della Q. che potrebbero esprimere nei confronti dei loro beneficiari. Questo *Noi* che indaga, riflette, interpreta e comprende – così caratteristicamente implicato nella realtà e tuttavia capace anche di distanziamento critico – dovrà essere il più possibile allargato ai *noi* reali che effettivamente popolano i nostri servizi, sia sul lato di chi eroga (manager, operatori, infermieri, educatori) che sul lato di chi riceve il servizio (anziani e loro familiari). Ecco perché lo scrupolo metodologico si sposterà dalla ricerca dell'oggettività, tipica delle ricerche classiche di tipo quantitativo, alla ricerca della massima intersoggettività, che è funzione del modo in cui verranno costituiti i gruppi. Se, come in seguito illustreremo affrontando la metodologia, questi gruppi di ricerca saranno sufficientemente trasversali e interdisciplinari, la valutazione del servizio che restituiranno sarà effettivamente l'autovalutazione di quel servizio, svolta alla luce di indicatori e dimensioni che i gruppi stessi do-

---

<sup>7</sup> Si veda per tutto questo Hans Georg Gadamer, *cit. op.*, pp. 312-350

vranno individuare. In questo caso l'autovalutazione verrà a coincidere col processo di presa di coscienza critica che il servizio fa di sé stesso, con gli effetti di miglioramento, di emancipazione e crescita che un simile processo porta con sé, per il servizio e per tutti gli attori che vi hanno partecipato.

### ***Il metodo della Ricerca Azione***

La Ricerca Azione<sup>8</sup> (d'ora in poi "RA") è in assoluto il metodo di ricerca sociale che più di ogni altro sembra applicare i presupposti che nel paragrafo precedente abbiamo enucleato. La RA è "una metodologia che tende a coniugare teoria e prassi, rendendo la ricerca direttamente finalizzata ad un'azione e intraprendendo questa azione in modo mirato ad una trasformazione in contesti educativi, psicologici e sociali, secondo criteri strutturati, che consentano di calibrarla, di esserne consapevoli, di monitorarla, di valutarla e di ridefinirla periodicamente in modo da renderla sempre più efficace"<sup>9</sup>.

La RA tende quindi a intrecciare (o a far proprio il modo in cui sono costitutivamente intrecciate) teoria e prassi, cioè soggetto e oggetto, pensiero e azione, giudizio sulla realtà e intervento trasformativo. Laddove le ricerche classiche separano i due momenti, acquisendo *prima* una descrizione neutrale della realtà sulla base della quale orientare *poi* l'intervento, la RA parte dal presupposto che soggetto e oggetto dell'indagine non siano due entità separate, ma, paradigmaticamente, due fuochi che si (con)-costituiscono nel medesimo processo di scoperta, nel quale a ogni movimento nell'ordine della conoscenza segue un movimento nell'ordine della realtà indagata.

Questi concetti si chiariranno meglio applicandoli al nostro caso specifico. Anche noi abbiamo nel nostro progetto un doppio ordine di obiettivi, di tipo teorico e di tipo pratico. Gli obiettivi di tipo teorico sono:

- A1)** individuare le competenze relazionali informali possedute dagli operatori di un dato servizio, e quelle da acquisire; elaborare quindi un modello per l'analisi del capitale cognitivo e dei fabbisogni formativi di un servizio;
- A2)** elaborare un'analisi delle aree, delle dimensioni, delle sottodimensioni e degli indicatori da adottare in una valutazione dei servizi alla persona anziana; elaborare quindi una metodologia e un modello di valutazione di Q. dei servizi alla persona anziana.

Gli obiettivi di ordine pratico invece saranno:

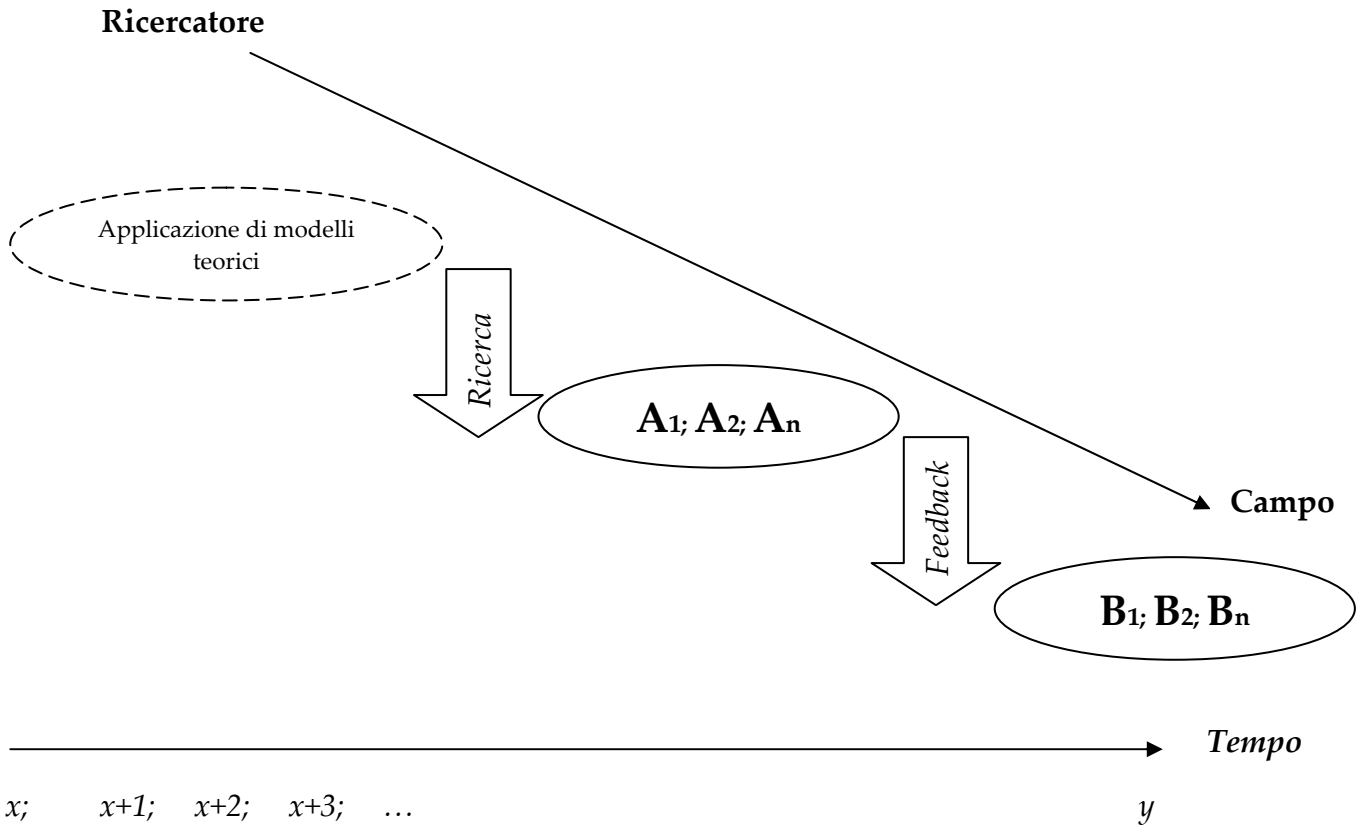
- B1)** attivare un processo formativo per tutte le persone coinvolte nella RA;
- B2)** promuovere il miglioramento del servizio nelle diverse dimensioni che saranno state individuate.

In una ricerca valutativa di tipo lineare deduttivo l'impostazione del processo sarebbe potuta essere la seguente: applicazione di modelli e protocolli precostituiti a una determinata realtà → acquisizione e codifica di informazioni alla luce dei modelli applicati → sintesi della valutazione in forma di report (**A1** e **A2**) → feedback sull'oggetto di indagine (servizio) mediante assunzione di decisioni mirate (**B1** e **B2**):

---

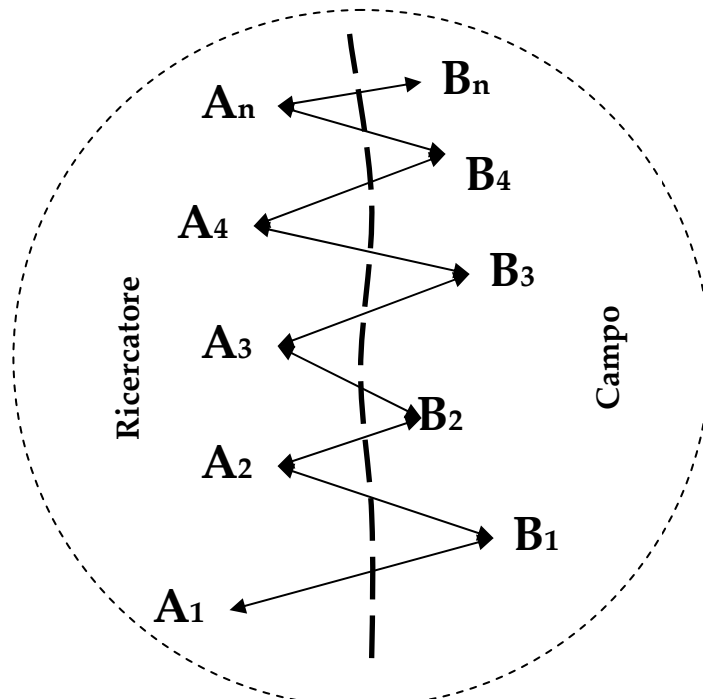
<sup>8</sup> Si veda per questa introduzione al metodo di RA: Anna Aluffi Pentini, *La Ricerca Azione Motore di Sinergia tra Teoria e Prassi*, Bologna, Pitagora ed., 2001

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 1



Come si vede, la ricerca valutativa tradizionale è un processo lineare *diacronico*. Ciò significa che l'atto dell'interpretazione e della descrizione del campo di indagine ( $A_1$  e  $A_2$ ) e quello della decisione e della trasformazione del medesimo campo ( $B_1$  e  $B_2$ ) sono eventi distinti, discreti e discontinui, che si succedono in base a un rapporto causale in un determinato periodo di tempo  $x; x+1; x+2; x+n\dots; y$ , senza che sia possibile invertire la direzione di marcia, ponendo per esempio  $B_1$  come causa di  $A_2$ .

Nella RA che stiamo per intraprendere le cose sono invece molto diverse. Assisteremo infatti a un andirivieni continuo di teoria e pratica, di acquisizione di descrizioni e di influenzamento conseguente del campo di indagine, di elaborazione cognitiva e ricadute pragmatiche non unidirezionale e non lineare, ma piuttosto – dal punto di vista di una sua possibile rappresentazione grafica – spiraliforme. In effetti, qualunque RA è un insieme di spinte e contro spinte, un equilibrio instabile costantemente sbilanciato verso la prassi:



La nostra ricerca inizierà proponendo ai diversi gruppi di riflettere su *mission* e *vision* dei propri servizi di appartenenza; l'acquisizione codificata di dati informativi e cognitivi su tali elementi (**A<sub>1</sub>**) produrrà un'alterazione della consapevolezza dei partecipanti relativa al proprio servizio, cioè una diversa *autocoscienza* individuale e collettiva. Possiamo immaginare che ciò provocherà un primo contraccolpo sulla prassi (**B<sub>1</sub>**), modificando almeno in parte i rapporti interni al servizio, il modo nel quale manager, operatori e beneficiari si atteggiavano nei confronti del servizio, i reciproci sistemi di attese e aspettative e quant'altro rientra nella sfera individuale e collettiva. Questo orienterà la riflessione verso le competenze che, rispetto a una determinata *mission* e *vision*, gli operatori di un servizio devono possedere (**A<sub>2</sub>**). Tale riflessione conterrà tanto un *assessment* delle competenze informali già attivate, quanto una preliminare analisi dei fabbisogni formativi. Un simile processo di progressiva esplicitazione e codifica di elementi *taciti* e inconsapevoli, tale da intaccare la definizione di sé che ogni operatore detiene, si risolve in dinamica formativa verso quegli stessi saperi che sono stati definiti (**B<sub>1</sub>**). E così via. Non è infine da escludere che al termine del processo, i risultati finali retroagiscano sui dati di partenza, conducendo a una ri-definizione di *mission* e *vision*. Volendo provvedere il nostro percorso di un modello teorico forte, potremmo dire che è simile a un flusso dialettico, nel quale ogni momento conoscitivo si rovescia nel proprio altro pratico e operativo, ritrovandosi in esso e superandosi in vista del passaggio successivo.

È chiaro che potremo alla fine separare le tappe del processo, distribuendo su un lato gli elementi conoscitivi e metodologici che avremo sviluppato, e sull'altro lato gli effetti operativi che si saranno determinati sui nostri servizi. Chiameremo questi dati *risultati del progetto*. Non dovremo però dimenticare, come ultima accortezza metodologica, che *il vero è l'intero*. La Q. non è cioè, nel nostro progetto concreto, né la sua formulazione astratta – che comunque cureremo nella definizione finale dei Modelli – né le trasformazioni che avverranno nei nostri contesti operativi, ma l'interezza del processo, che dovrà essere definito nei suoi elementi formali per poter essere generalizzato ad altri contesti. Ovviamente parliamo di elementi *formali*, e non *materiali*, perché sappiamo che ogni contesto è a sé, e che ciò che vale per uno non necessariamente vale per un altro. Invece il procedimento concreto attraverso il quale un'organizzazione riflette su di sé, definisce i macro ambiti della valutazione, codifica i propri saperi e le proprie competenze, esamina i propri gap formativi, può essere utilmente codificato e modellizzato. Ed è questo appunto l'obiettivo finale del nostro lavoro.

### ***Principi metodologici della RA***

Individuati i presupposti del nostro lavoro, vediamo ora di enucleare brevemente i principi metodologici che ci guideranno nella nostra ricerca. Essi possono essere facilmente individuati come segue:

- 1) Ruoli nella RA: la conseguenza della messa in crisi dei paradigmi tradizionali di ricerca sociale, fondati sulla rigida separazione di soggetto (ricercatore o equipe di ricercatori) e oggetto (campo di indagine), è che anche i tradizionali ruoli di un progetto di ricerca sono sconvolti. Nel nostro caso non avremo da un lato dei ricercatori attivi che elaborano un'ipotesi di ricerca, isolano le variabili e pianificano la raccolta dei dati, e dall'altro un campo di indagine passivo, fatto di operatori e contesti operativi passivi che si limitano a rispondere alle domande che vengono loro rivolte e a fornire i dati necessari al progetto, senza conoscerne gli scopi e i presupposti. Nel nostro caso gli esperti sono invece gli operatori presenti sul campo, mentre i ricercatori si limitano a svolgere un lavoro di facilitazione, mediazione del lavoro di gruppo e sintesi condivisa dei materiali. Sono in sostanza dei *me-*

*todologi*. Anche chi scrive in questo momento non vuole essere che questo: un metodologo che limita il proprio contributo al *come* formalmente deve essere portato avanti il lavoro, senza spingersi troppo nel campo del *cosa* deve essere effettivamente fatto. Questo non significa che il progetto procederà in modo arbitrario, secondo il caso e senza una guida precisa. Altrimenti il titolo di questo documento non sarebbe “Linee Guida alla Prima Fase di RA”. Deve essere chiaro però che ogni tappa che qui programmeremo prevede un travasamento di saperi e competenze che provengono *dal basso*, invece che discendere *dall’alto*. Nella RA infatti Ricercatore (il “*Chi*” della ricerca: chi indaga, chi riflette, chi raccoglie i dati e li analizza) e Campo di Indagine (il “*Cosa*” della ricerca: che cosa si indaga, su cosa si riflette, su quale contesto e quale situazione, su quali soggetti) tendono a sovrapporsi e a coincidere, configurando una sorta di “auto ricerca” e “autoriflessione”. In tale quadro, il contributo esterno di tipo metodologico può variare, in uno spettro che va dal minimo al massimo. Nel nostro caso l’elemento metodologico esterno sarà abbastanza consistente, la nostra ricerca sarà pianificata, strutturata e monitorata in modo piuttosto rigoroso, come è necessario in un progetto finanziato dalla Commissione Europea. Ma non al punto da mettere in ombra l’aspetto di partecipazione e condivisione, che inizierà a farsi sentire sin da subito nella pianificazione stessa della ricerca, che è effettuata in modo partecipativo col coinvolgimento di interlocutori in rappresentanza di ciascuno dei cinque partner coinvolti<sup>10</sup>.

2) Funzioni della RA<sup>11</sup>: una RA assolve ordinariamente a una pluralità di funzioni, che coprono l’intero spettro teso tra i due estremi della Ricerca e dell’Azione occupandone le varie posizioni intermedie. Vediamone alcune:

- la funzione *euristico/descrittiva*: la RA mira all’acquisizione di conoscenze su un determinato tema per orientare l’azione o effettuare un monitoraggio sullo stato generale dell’arte;
- la funzione *trasformatrice*: la RA mira alla realizzazione di un intervento di modifica sostanziale e cambiamento in un determinato contesto, perseguito mediante la ricerca partecipativa;
- mediazione *teoria/prassi*: la RA mira all’applicazione di determinati contenuti teorici in contesti concreti, mediante un lavoro di appropriazione di quei contenuti da parte dei beneficiari finali;
- funzione *esplicativo/maieutica*: la RA mira all’esplorazione, individuazione ed esplicitazione di elementi e saperi taciti, potenzialità inesprese, competenze informali e non formali;
- funzione *terapeutico/organizzativa*: la RA punta al miglioramento delle caratteristiche funzionali interne di un’organizzazione, mediante un intervento specifico sui gruppi di lavoro orientato a rimuovere i blocchi e gli ostacoli relazionali e comunicativi. La ricerca può anche orientarsi alla dimensione *strategica* dell’organizzazione, migliorando i rapporti

---

<sup>10</sup> Osserva la Aluffi Pentini che “tra coloro che vogliono far coincidere i ruoli di ricercatore e «ricercato» in un unico status e coloro che vogliono rigidamente mantenere le distanze esiste una via di mezzo. Un modello di RA equilibrato opta per una collaborazione che emancipa il «ricercato», grazie ad un processo di apprendimento che viene definito insieme (da ricercatori e ricercati), e che allo stesso tempo è aperto al verificarsi di dinamiche impreviste e disponibile alla loro inclusione, elaborazione e necessario «riassorbimento» nella progettazione delle fasi successive della ricerca.” (Anna Aluffi Pentini, *cit. op.*, pp. 15-16). È ovvio che il nostro progetto di RA si terrà in questa soglia di mezzo, con molta duttilità e senza alcun estremismo teorico. Del resto anche la metodologia di RA non è da noi accolta come una metafisica inalterabile della ricerca sociale, ma come un utile strumento, tanto in quanto risponde agli scopi che ci siamo prefissati.

<sup>11</sup> Cfr. per le funzioni della RA: Anna Aluffi Pentini, *cit. op.*, pp. 94-98

dell'organizzazione col proprio ambiente esterno (comunità, territorio, interlocutori istituzionali ecc.);

- funzione *moltiplicatrice/politica*: scopo della RA è il coinvolgimento mediante la ricerca di attori esterni decisivi per la vita dell'organizzazione (caratteristicamente decisori politici e altri stakeholder istituzionali), con cui aprire un dialogo; la ricerca può in alcuni casi anche essere uno strumento di negoziazione politica;
- funzione *critico/valutativa* e *critical friend*: la RA ricerca l'attivazione di una riflessione critica di un certo contesto organizzativo sul proprio operato, anche mediante il contributo di consulenti esterni che aiutino nel processo di rispecchiamento, al fine di maturare una visione più consapevole di sé e delle proprie possibilità di miglioramento.

È chiaro che il nostro lavoro abbraccerà un po' tutte queste funzioni, com'è caratteristica di una RA. Dovendo però indicare a quale di esse si orienterà in modo più consapevole e metodologicamente controllato, diremo che la nostra RA assolverà principalmente a una funzione *critico/valutativa, esplicativo/maieutica e moltiplicatrice*. Intenderà infatti acquisire in modo critico e riflesso delle informazioni non soltanto sulla qualità che ciascuno dei nostri servizi esprime, ma anche di come in generale è possibile effettuare valutazione di qualità nei servizi alla persona anziana. Inoltre muoverà dai saperi taciti e dalle competenze inesprese degli operatori, al fine esplicito di renderli consapevoli e auto-critici, e quindi capaci di attivare autonomamente percorsi formativi. Infine guarderà non solo agli ambienti interni, rappresentati dai nostri luoghi organizzativi, ma anche ai contesti esterni (decisori politici, comunità locali, livelli amministrativi via via salendo fino al contesto generale europeo) nei confronti dei quali si vorranno offrire strumenti di valutazione di qualità più adeguati al settore dei servizi alla persona anziana, modificando almeno in parte le prassi attualmente adottate.

3) Attori della RA: la RA è un flusso di ricerca mediato dall'intervento di alcuni attori specifici. Essi possono variare per numero e funzione svolta nel progetto. In linea di massima essi sono:

- **Il committente**: è colui che richiede e finanzia la RA; è inoltre colui cui vanno consegnati i risultati finali della ricerca. Il committente è anche colui che in modo previo intende promuovere un determinato cambiamento nei contesti in cui la RA viene applicata. In genere gli interessi di un committente istituzionale sono ben distribuiti tra ricerca e azione;
- **Il responsabile di progetto**: tranne che in RA autocommissionate, in cui questa figura coincide col ricercatore coordinatore (vedi *infra*), il responsabile di progetto è la figura investita dal committente della responsabilità generale di conduzione e coordinamento del lavoro. In caso di RA autocommissionate il responsabile di progetto è normalmente il responsabile dell'area, della divisione o del servizio che promuove la RA;
- **Il ricercatore coordinatore**: è il facilitatore di gruppo, colui che all'interno dei gruppi di ricerca si assume il compito di supervisionare le dinamiche, di coordinare il lavoro e di facilitare la condivisione dei risultati. Svolge spesso il compito di esperto metodologo della RA;
- **Operatori**: si intende con operatori i soggetti che agiscono sul campo con compiti esecutivi: in una scuola sono i docenti, in una fabbrica sono gli operai, in un ospedale sono il personale sanitario e parasanitario. In un progetto di RA gli operatori sono in effetti i veri ricercatori, cioè gli attori principali di acquisizione di conoscenze e mediazione dei cam-

biamenti. Nei loro confronti il ricercatore coordinatore si atteggia con compiti di consulenza metodologica e facilitazione nella gestione delle dinamiche di gruppo;

- **Gli oggetti della ricerca:** sono i beneficiari/destinatari del progetto di ricerca di cui, con terminologia tradizionale, diremmo costituiscono il *target*. Nella RA caratteristicamente gli oggetti di ricerca vengono a coincidere con i soggetti della ricerca, ossia con i ricercatori;
- **I testimoni privilegiati:** sono soggetti di fatto *esterni* alla ricerca, ma che il gruppo può ritenere utile consultare al fine di acquisire informazioni (ma anche pregiudizi, stati d'animo, atteggiamenti...) che essi detengono.

Vediamo adesso come questi attori si distribuiscono nello specifico del nostro progetto:

- **la committenza:** la committenza del nostro progetto è perlomeno ibrida: il progetto è infatti co-finanziato dalla Commissione Europea, all'interno di un programma di misure complessive molto strutturato e articolato al proprio interno secondo obiettivi, sotto obiettivi e tipologie di intervento (il nostro progetto appartiene alla famiglia dei progetti Life Long Learning, sottoprogramma Grundtvig, per l'educazione degli adulti). La programmazione ad ampio raggio a cui il nostro progetto è subordinato proviene dagli obiettivi fissati nella Strategia di Lisbona, orientati a far divenire l'Unione Europea "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale."<sup>12</sup> È evidente che i progettisti, nel formulare l'idea progettuale, hanno dovuto tenere conto del contesto complessivo in cui intervenivano con la propria proposta. D'altro canto la strategia di intervento adottata dalla Commissione Europea promuove, mediante l'emanazione di appositi bandi pubblici, l'afflusso di idee dal basso, elaborate cioè direttamente da chi opera sul campo mediante organizzazioni e servizi a carattere tanto pubblico che privato, con un occhio dunque all'operatività concreta e ai suoi bisogni specifici. Il fatto che sia richiesto ai promotori un co-finanziamento è del resto un chiaro sintomo di questa strategia, i cui riflessi sono la possibilità di mediare interessi generali definiti dalla Commissione Europea con fini propri dei promotori, e la non espropriazione dei risultati finali del progetto da parte di chi finanziariamente ne garantisce il funzionamento.
- **I responsabili di progetto:** il nostro progetto contiene maggiore complessità di quanto normalmente non accada in altre RA. Infatti esso non consiste di un singolo disegno di ricerca, ma di più RA portate autonomamente e parallelamente avanti da un partenariato transnazionale (Italia, Portogallo, Grecia e Repubblica Ceca) secondo un progetto unitario. Per gestire tale complessità si è individuato un Ente capofila, l'Istituto Romano di San Michele, responsabile tanto degli aspetti amministrativi nei confronti della Commissione Europea quanto del coordinamento del programma di ricerca. Il San Michele ha quindi nominato al proprio interno un capo progetto e un ricercatore. Il primo supervisiona lo stato generale di avanzamento del programma e cura le relazioni con la Commissione Europea a nome dell'intero partenariato; il secondo è invece investito della responsabilità di pianificare a livello generale la RA, o meglio le varie RA, agendo da referente per gli altri 4 ricercatori coordinatori, e di guidare presso il proprio ente in Roma la RA assegnata.

---

<sup>12</sup> "To make the EU the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion, and respect for the environment by 2010", European Council in Lisbon, March 2000

Agisce dunque in duplice veste, sia come responsabile di progetto che come ricercatore coordinatore.

- **I ricercatori coordinatori:** essi sono i coordinatori delle singole RA da implementare nei prossimi mesi in Roma, Oporto, Praga e Patrasso. Le presenti Linee Guida sono esplicitamente redatte per facilitarli nel proprio compito, che consisterà nella conduzione dei gruppi di RA. Ciascuno di essi agirà infatti come animatore dei gruppi, recependo le linee metodologiche generali che qui sono definite e applicandole nei contesti specifici di appartenenza. I ricercatori coordinatori convocheranno i gruppi e cureranno l'implementazione delle diverse attività di ricerca. Cureranno la condivisione, l'elaborazione partecipata e la redazione dei diversi documenti di sintesi attesi in fase intermedia e finale. Discuteranno inoltre i problemi che potranno affiorare tanto all'interno dei gruppi quanto con lo staff allargato di progetto, composto dai ricercatori coordinatori degli altri paesi e dai responsabili di progetto.
  - **Gli operatori:** nel nostro caso essi sono le figure professionali che, essendo impiegate con diversi titoli, ruoli e mansioni presso i servizi dei partner, parteciperanno volontariamente ai gruppi di RA. Gli operatori sono gli effettivi ricercatori del progetto, secondo l'accezione specifica di ricerca che si dà nella RA, e contemporaneamente con le proprie competenze informali e non formali, i propri saperi e le proprie capacità costituiscono il campo di indagine specifico della ricerca.
  - **Gli oggetti della ricerca:** per oggetti della ricerca nel nostro caso specifico si deve intendere tanto il campo di indagine, che nel nostro caso è individuato come il singolo servizio colto nei suoi aspetti umani e relazionali, e coincide quindi col personale e i gruppi di lavoro, quanto gli obiettivi operativi del progetto, che sono: i) la costruzione di un modello di valutazione della Q. dei servizi agli anziani; ii) la costruzione di un modello di analisi dei fabbisogni formativi del personale; iii) la costruzione di una metodologia di rilevazione delle competenze e dei saperi taciti (informali e non formali) degli operatori del servizio.
  - **I testimoni privilegiati:** il nostro progetto di RA potrà avvalersi di apporti esterni, sotto forma di contributi di esperti nella valutazione di Q. che potranno essere consultati nel corso della ricerca dai gruppi di lavoro. È inoltre previsto a Roma, nello stadio terminale delle attività, la sperimentazione di pratiche di intervento educativo con le persone anziane, guidate da pedagogisti esterni coinvolti nell'attività di ricerca.
- 4) **La cassetta degli attrezzi: strumenti della RA:** il lavoro di riflessione e analisi condotto dai diversi gruppi di RA attivati localmente (a Roma, a Praga, a Oporto, a Patrasso) sarà supportato da un certo numero di strumenti e protocolli, che sono attualmente in fase di elaborazione. Lo staff di coordinamento del progetto non ha infatti ritenuto di procedere direttamente alla costruzione di questi strumenti, come sarebbe normale in una ricerca tradizionale, senza prima attivare un'ampia consultazione e co-progettazione sia a livello locale sia, nei prossimi mesi, a livello di partenariato di progetto. Ciò che già da ora è certo è che sarà necessario:
- definire una "road map" delle RA, che contenga la pianificazione dettagliata e il numero di incontri da realizzare presso i servizi dei partner;
  - definire i temi che ogni incontro dovrà affrontare, le metodologie e gli strumenti specifici che si adotteranno per affrontare il lavoro di analisi e confronto in gruppo;

- definire gli output specifici che ogni sessione di lavoro dovrà produrre, e il modo nel quale tali output saranno registrati e archiviati (verbali, diari, registrazioni audio ecc.).

Se da un lato è impossibile lasciare l'iniziativa della programmazione e definizione a questo livello di dettaglio ai singoli gruppi di RA, pena lo smarrimento del senso di unitarietà che il progetto deve mantenere, dall'altro è sconsigliabile che la pianificazione sia interamente centralizzata, e applicata in modo estrinseco alle organizzazioni e ai servizi. Come si è ampiamente detto, in un progetto di RA è bene che anche la pianificazione della ricerca sia per quanto possibile funzione dei gruppi che la implementeranno, piuttosto che acquisita dall'esterno. Il "giusto mezzo"<sup>13</sup> ci è pertanto sembrato consistere nell'attivazione di una task force in Roma, che contempla al proprio interno i coordinatori della ricerca e rappresentanze degli operatori dei servizi del San Michele e della cooperativa San Saturnino. Tale gruppo sottoporrà le proprie elaborazioni al confronto e all'integrazione degli altri partner, che è bene attivino da subito commissioni miste di operatori e coordinatori cui sottomettere i prodotti di questa prima sintesi preparatoria, in vista della trasmissione di osservazioni e feedback da registrare nella definizione finale degli strumenti. Si rimanda pertanto l'analisi dettagliata di tale aspetto cruciale della nostra ricerca a una successiva sintesi, che è attualmente in corso di elaborazione.

Ciò detto, è immaginabile che le tematiche che i gruppi dovranno affrontare saranno quelle già articolate nel progetto, e cioè: definizione della missione e della visione del servizio, analisi dei significati culturali soggiacenti al servizio (in particolar modo il concetto di autosufficienza e non autosufficienza di cui ogni servizio è portatore), analisi delle competenze attese, rilevazione delle competenze possedute, individuazione delle aree, delle dimensioni e delle sottodimensioni di valutazione del servizio, individuazione degli indicatori di Q. relativi a ciascuna delle aree, dimensioni e sottodimensioni, valutazione della capacità di ascolto attivo e passivo espresso dal servizio nei confronti dei beneficiari.

Gli strumenti adottati saranno quelli tipici delle ricerche qualitative, e in particolare delle RA: diari di ricerca, interviste, questionari a campo aperto, registrazioni e audioregistrazioni, verbali di riunione, report. Le tecniche utilizzate saranno: brainstorming, narrazioni autobiografiche, focus group. Sarà naturalmente molto importante, vista la distanza spaziale frapposta tra ciascun gruppo di ricerca e gli altri, registrare con cura ogni riunione su format che saranno appositamente predisposti, onde condividere i propri risultati con gli altri coordinatori di ricerca step by step.

- 5) La composizione dei gruppi locali di RA: in base alla presentazione della metodologia sin qui fatta, dovrebbe risultare chiaro che il gruppo di RA è il punto nevralgico di tutto il nostro lavoro: è infatti il soggetto e l'oggetto della ricerca, lo strumento di indagine e l'utente dell'indagine, la fonte e il destinatario delle informazioni. La cura posta nella sua composizione assume dunque nel nostro progetto un'importanza cruciale. È anzitutto determinante che sia rappresentativo dei servizi. Deve cioè da un lato essere multidisciplinare (se, poniamo, in un servizio operano medici, psicologi, infermieri e assistenti, è bene che il gruppo di ricerca abbia al proprio interno almeno un medico, uno psicologo, un infermiere e un assistente senza qualifica); d'altro lato deve essere rappresentativo della complessità organizzativa propria di ogni servizio (se, poniamo, un servizio è articolato su un organigramma a tre livelli, per esempio dirigente – coordinatori – esecutori, è bene che nel relativo gruppo di ricerca vi sia un rappresentante di ciascuno di questi tre livelli). Solo questa articolatezza

---

<sup>13</sup> Cfr. nota 10 a p. 9.

interna pare infatti mettere al riparo il lavoro di ricerca da pericolose unilateralità, e d'altro canto garantire la necessaria capacità del gruppo di mettere in evidenza competenze trasversali, e cioè proprie del servizio in quanto tale, al di là delle diverse pratiche professionali da cui è attraversato.

È infine fondamentale, ma ciò è forse superfluo dirlo, che il gruppo sia composto da persone fortemente motivate al lavoro di riflessione che dovranno svolgere. Per banale che sia l'osservazione, mette tuttavia in evidenza una delle criticità del progetto, e cioè l'assenza di incentivi di tipo economico per chi parteciperà ai gruppi di RA. Può essere buona norma studiare meccanismi di incentivazione alternativi al titolo remunerativo, per esempio presentando la partecipazione ai gruppi di ricerca come percorso formativo, ovvero proponendo la partecipazione alla RA come processo di fidelizzazione dei lavoratori alla propria organizzazione, capace di compensare lo sforzo reso in termini di miglioramento del proprio contesto lavorativo. Qualunque sia la soluzione adottata, è bene che l'esigenza di concepire una strategia di coinvolgimento degli operatori sia presente sin d'ora agli organizzatori e ai coordinatori, per non doversi confrontare in seguito con spiacevoli diserzioni di massa degli incontri fissati, e anche al fine di ben quantificare, in questa fase preparatoria, lo sforzo che realisticamente è possibile chiedere ai diversi gruppi di RA.

Unitamente a questo documento è trasmesso un breve questionario, contenente alcune semplici e brevi domande relative ai propri servizi. Queste informazioni ci occorrono per acquisire una cognizione di causa precisa dei diversi contesti in cui implementeremo la RA, necessaria al corretto dimensionamento della nostra pianificazione iniziale.

Buon lavoro a tutti!

Staff AMISL