

The director I will be: An analysis regarding the management cultures

Francesca Terri*

Abstract

The present work uses the Text analysis Emotional (AET) to verify the efficacy of a regional management training course, through the detection of the cultures regarding the management functions in a group of participants and their possible evolution during the training phase. The aims of the course, addressed to 37 aspiring directors, designed and conducted by the Emilia-Romagna Region (Agency of health and social care, in collaboration with the General Directorate for Health and Social Policies) focused, since the beginning, on the cultural and emotional organization of the recipient group, with a specific influence on the representation of the director's role and the related health and social context. The here described action research leads to reflect about the ways in which the different cultures influence the ability to manage or not the governance function and to combine it consistently with the social changes that characterize the current contexts of care and assistance.

Keywords: Text analysis Emotional (AET); culture (cultural models); managers; healthcare; management training.

* Health psychologist, Agency of health and social care, Emilia-Romagna Region, email fterri@regione.emilia-romagna.it

Terri, F. (2015). Il Direttore che sarò: Un'analisi sulle culture di direzione [The director I will be: An analysis regarding the management cultures]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 58-75. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni

Il Direttore che sarò: Un'analisi sulle culture di direzione

Francesca Terri*

Abstract

Questo lavoro utilizza l'Analisi Emozionale del Testo (AET) per verificare l'efficacia di un corso regionale di formazione manageriale, attraverso la rilevazione delle culture sulle funzioni di direzione nel gruppo dei partecipanti e della loro eventuale evoluzione durante il periodo formativo. Il corso, rivolto a 37 aspiranti direttori, progettato e realizzato dalla Regione Emilia-Romagna (Agenzia sanitaria e sociale, in collaborazione con la Direzione generale Sanità e politiche sociali) si è posto fin dall'inizio obiettivi d'organizzazione culturale ed emozionale nel gruppo dei destinatari, con un'influenza specifica sulla rappresentazione della professione di direttore e del contesto sociosanitario di appartenenza. La ricerca-intervento qui presentata porta a riflettere sui modi in cui le differenti culture influenzino la capacità di gestire o meno una funzione di governance e di declinarla coerentemente ai mutamenti sociali che caratterizzano gli attuali contesti di cura e aiuto.

Parole chiave: Analisi Emozionale del Testo (AET); culture (modelli culturali); dirigenti; sanità; formazione manageriale; verifica della formazione.

* Psicologa e specialista in psicologia della salute, Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna, email fterri@regione.emilia-romagna.it

Terri, F. (2015). Il Direttore che sarò: Un'analisi sulle culture di direzione [The director I will be: An analysis regarding the management cultures]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 58-75. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni

La formazione manageriale in ambito sociale e sanitario negli ultimi anni è stata declinata pressoché esclusivamente in chiave economico-aziendalista (sviluppare competenze in ambito gestionale delle risorse monetarie e del personale, leggere il sistema in chiave di efficacia ed efficienza, ecc.). Pur restando l'importanza di questi obiettivi formativi, nel 2013 l'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con la Direzione generale Sanità e politiche sociali ha progettato un corso mettendo l'accento sulla dimensione culturale e sociale delle funzioni di direzione sottese alla capacità di condividere la missione istituzionale e di declinarla rispetto ai mutamenti sociali che stanno caratterizzando i contesti di cura e aiuto.

Dal progetto leggiamo:

Sono tre i principi di riferimento attorno a cui è costruito il percorso formativo regionale. 1. L'integrazione socio-sanitaria: favorendo il meticcio dei valori, delle conoscenze e dei linguaggi fra i professionisti che operano nell'ambito sociale e sanitario. 2. Il collegamento costante fra valori, responsabilità, tecniche, ovvero non solo la proposta di un apprendimento di tecniche, ma l'opportunità di un pensiero riflessivo sulle responsabilità che devono caratterizzare l'azione manageriale del dirigente del Servizio sanitario regionale. 3. La complementarietà del corso ai Piani formativi aziendali, al fine di evitare la percezione di esaustività della frequenza al corso rispetto ai bisogni complessi di competenze che un Direttore SOC deve possedere.

Il corso regionale di formazione manageriale, oggetto del presente contributo, rientra tra quei percorsi formativi, avviati a partire dal 2013, rivolto ad aspiranti Direttori di Struttura complessa e organizzati dall'Agenzia sanitaria e sociale regionale e/o dal Sistema Universitario dell'Emilia-Romagna. Il Bando per partecipare alla formazione manageriale stabiliva una durata di 120 ore (67 ore di moduli didattici, 33 ore di laboratori, 20 ore di project work) in circa 6 mesi, e identificava tra gli obiettivi del corso lo sviluppo di un contesto didattico valorizzante il principio dell'integrazione tra il Sociale e il Sanitario in coerenza con gli indirizzi regionali che indicano tra le priorità il rafforzamento dell'assistenza territoriale¹. Hanno partecipato all'iniziativa 37 dirigenti di ruolo sanitario non titolari di Struttura complessa, provenienti dai Dipartimenti di Cure primarie e Salute mentale e tossicodipendenze, Responsabili dei Servizi sociali dei Comuni capoluogo, Responsabili degli Uffici di Piano, Direttori di Distretto, Direttori di attività socio-sanitarie.

Questo lavoro nasce sostanzialmente per due ragioni. La prima riguarda l'intenzione della Regione Emilia-Romagna di verificare l'efficacia della formazione manageriale in termini di impatto e di una sua spendibilità (come proveremo ad approfondire nel paragrafo successivo), cercando di cogliere quindi se e come il corso abbia inciso sugli assetti culturali dei partecipanti rispetto alla loro visione della funzione di direzione. L'analisi rappresenta inoltre un esperimento, rientrando in un progetto regionale più ampio che ha il fine di costruire *un modello di verifica dell'efficacia della formazione* realizzata dentro il nostro sistema sanitario e dentro il sistema ECM, basata su una specifica metodologia di ricerca-intervento (l'Analisi Emozionale del Test) su cui ci soffermeremo più avanti².

Il modello: l'analisi culturale come indicatore di verifica del percorso formativo

Verificare l'efficacia di un corso formativo non è un'impresa facile, soprattutto quando l'attività formativa non persegue obiettivi legati all'acquisizione di specifiche tecniche o specifici contenuti, e quindi non è verificabile attraverso prove d'apprendimento che misurino il livello di conoscenza acquisita con la formazione (Kirkpatrick, 1976; Carli & Giovagnoli, 2007)³. È il caso di questo specifico corso formativo che

¹ Il bando (chiuso) è consultabile sul sito dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale al seguente link http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/aree_attivita/sviluppo-professionalita/formazione/formazione-manageriale/corsi-abilitanti-direzione-SOC/corsi-per-aspiranti-direttori-soc/determinazione-n-7298-2014/at_download/file/Determina_7298_2014%20SOC.pdf

² Chi scrive da anni collabora con l'Agenzia sanitaria e sociale regionale (ASSR) nel campo della progettazione e verifica della formazione in sanità. Per questo corso ha progettato il percorso di verifica: la rilevazione in due tempi, l'analisi e la restituzione dei risultati ai partecipanti e alla committenza.

³ È vasta la letteratura su strumenti e metodi per la *valutazione della formazione* che, secondo il modello di Kirkpatrick (1976) – visto e rivisto da autori più recenti – si declina su 4 livelli: la misura della reazione dei partecipanti all'evento (l'evento è stato apprezzato?) la verifica degli apprendimenti (i partecipanti hanno imparato?), la misura dell'impatto sulle persone (i partecipanti usano quanto appreso?) e dell'impatto sulla organizzazione, (l'uso di quanto appreso ha un impatto sull'organizzazione?). Riteniamo che la metodologia utilizzata in questo lavoro vada ad esplorare le ultime due

si è dato obiettivi d'organizzazione culturale ed emozionale nel gruppo dei destinatari, ipotizzando che questi abbiano un'influenza specifica sulla rappresentazione della professione alla quale i partecipanti intendono formarsi, e sul senso di responsabilità e sul patrimonio di valori propri del contesto sociosanitario di appartenenza, con una potenziale ricaduta sulle azioni professionali. Ricordiamo che, per la prima volta nella nostra Regione, un corso di formazione manageriale ha coinvolto, oltre a dirigenti in ambito sanitario, professionisti provenienti dal sociale⁴.

Se la formazione è pensata come luogo e strumento per promuovere una cultura professionale, si apre la possibilità di verificare il cambiamento culturale in atto, mediante strumenti per rilevare la cultura dei partecipanti all'inizio e alla fine del corso e quindi le diverse dimensioni emozionali condivise implicate nella formazione in corso e nel nuovo ruolo professionale che li attende.

Con Carli e Paniccchia (2002) chiameremo "Cultura locale" l'insieme delle simbolizzazioni collusive che caratterizzano un contesto e ne organizzano i rapporti, ovvero, l'insieme dei diversi modi di "simbolizzare" la realtà entro uno specifico contesto⁵.

In sintesi, la prospettiva teorica qui presentata sostiene l'idea che i discorsi, i comportamenti, i pensieri degli individui siano alimentati (e quindi anche vincolati) dai sensi e significati condivisi entro contesti a cui partecipano.

Note metodologiche

L'analisi emozionale del testo

Per rilevare e monitorare la cultura locale dentro il contesto formativo utilizzeremo l'Analisi emozionale del testo (AET)⁶.

L'AET è una metodologia di ricerca-intervento sviluppata nell'ambito della psicologia dall'esigenza di avere strumenti funzionali nel lavoro psicologico clinico e psicosociale, nell'ottica di conoscere e supportare, in una ampia serie di campi di applicazione, lo sviluppo delle relazioni individuo-contesto (Carli & Paniccchia, 2002; Carli, Dolcetti, & Battisti, 2004)⁷.

L'analisi si avvale di un supporto informatico e statistico che permette, attraverso specifiche procedure, di rilevare le *dimensioni culturali* che caratterizzano specifici gruppi che condividono il medesimo contesto, nel nostro caso dirigenti, futuri direttori SOC⁸. Dimensioni culturali che, come si è detto, si ipotizza influenzino e "organizzino" l'azione formativa e che, allo stesso tempo, orientino le attese circa il nuovo ruolo professionale che i partecipanti al corso andranno a ricoprire.

Ai fini del nostro lavoro si sono effettuate due rilevazioni, all'inizio e al termine del corso, chiedendo ai partecipanti di raccontare (in un'esercitazione in gruppo, durante il primo incontro) e di scrivere (sotto forma di lettera a se stessi, verso la fine del percorso) quanto veniva loro alla mente se proiettati nel prossimo

dimensioni, in termini di cambiamenti culturali in specifici gruppi e contesti con ricadute sull'operatività quotidiana. Un utilizzo dell'AET come strumento di verifica di un corso universitario si trova in Carli e Giovagnoli, 2007.

⁴ Il corso, organizzato dall'ASSR in collaborazione con la Direzione generale Sanità e politiche sociali, è rivolto a dirigenti di ruolo sanitario non titolari di Struttura complessa, preferibilmente dei Dipartimenti di Cure primarie e Salute mentale e tossicodipendenze, Responsabili dei Servizi sociali dei Comuni capoluogo, Responsabili degli Uffici di Piano, Direttori di Distretto, Direttori di attività socio-sanitarie.

⁵ Carli e Paniccchia (1999, 2002) per "collusione" intendono l'insieme delle simbolizzazioni affettive del contesto da parte di chi quel contesto condivide. Si tratta di una categorizzazione emozionale condivisa del contesto, di un *comune significato emozionale*.

⁶ Un resoconto di tali esperienze, che concerne sia lezioni che laboratori, viene dato in Carli e Giovagnoli (2007).

⁷ Per una conoscenza approfondita di questa metodologia rimandiamo al manuale (Carli & Paniccchia, 2002).

⁸ L'analisi si avvale di un software (nel nostro caso, Alceste di Max Reinert) che attraverso specifici calcoli (dall'analisi delle co-occorrenze delle parole in frammenti di testo all'analisi fattoriale) porta all'individuazione di raggruppamenti (cluster) di "parole dense" – parole ad alta capacità di comunicazione emozionale – presenti nelle frasi in cui si articola il testo raccolto. Il ricercatore interviene nei diversi passaggi dell'analisi: nella preparazione del testo da analizzare, isolando le variabili da considerare e disambiguando alcune parole; nella scelta delle parole dense da processare, estratte dall'elenco prodotto dal software; nella fase di interpretazione e lettura dei cluster di parole e delle loro posizioni entro lo spazio fattoriale. L'analisi si avvale anche dell'etimologia delle parole dense che compongono i cluster. Come mettono in evidenza Carli e Paniccchia (2002, p.169), "il ricorso all'etimo delle parole ha la funzione di orientare il ricercatore, dentro i molteplici significati della parola densa, individuando specifiche aree emozionali". Si ipotizza infatti che i diversi raggruppamenti di parole co-occorrenti, che chiamiamo Repertori Culturali (RC), rappresentino le diverse dimensioni culturali in cui si articola la rappresentazione dell'oggetto in esame, nel nostro caso la funzione di direzione.

futuro nella funzione di direzione (di struttura complessa o di servizi sociali e socio-sanitari)⁹. I dirigenti sono stati quindi interpellati sull'imminente futuro professionale e non direttamente sul corso, poiché ci interessava che pensassero alla formazione in termini di utilità professionale.

Una considerazione. I dirigenti che hanno prodotto il testo lo hanno fatto dentro una relazione con i formatori, con gli altri partecipanti, ma anche con il contesto professionale più ampio. Una relazione organizzata dagli scopi della formazione e, insieme, da dimensioni culturali che fondano l'appartenenza dei direttori al contesto sociosanitario.

L'ipotesi

L'intento è di evocare l'area delle fantasie inerenti la professione, cioè la rappresentazione di quel "là e allora" che giustifica e organizza il "qui ed ora" della relazione formativa. Ipotizziamo, quindi, coerentemente con la metodologia utilizzata, che, producendo quel testo, i partecipanti ci parlino anche del modo in cui stanno simbolizzando e utilizzando la relazione formativa. Esplorare queste dimensioni all'inizio e alla fine di un corso di formazione significa conoscere come cambia e come si sviluppa, nell'arco della relazione formativa, entro il gruppo dei partecipanti, la rappresentazione della funzione di direzione e del contesto sociosanitario. L'ipotesi che fonda questo modello di verifica è la seguente: i destinatari della formazione, nel nostro caso i futuri direttori SOC, lungo il loro percorso professionale hanno già elaborato individualmente e condiviso socialmente, nello specifico, una rappresentazione culturale del ruolo professionale che andranno a ricoprire e, in generale, del contesto sociosanitario a cui appartengono. Pensiamo, ad esempio, alle informazioni raccolte ed elaborate nel corso della loro carriera sino a quel momento; alle motivazioni alla base delle scelte professionali; ai vissuti rispetto all'esperienza di lavoro passata, alle fantasie e aspettative sul nuovo ruolo professionale, alla condivisione e al confronto gruppalmente di tali fantasie.

Per questo, a nostro avviso, una verifica¹⁰ che si fonda sulla rilevazione della cultura locale del gruppo dei partecipanti al corso, all'inizio e alla fine del corso stesso, può segnalare quei cambiamenti culturali che fondano e danno senso allo sviluppo di una prospettiva professionale. Quali sono i valori e le responsabilità implicati nell'esercizio del nuovo ruolo professionale? Qual è la rappresentazione del sistema socio-sanitario a cui si appartiene? Come è evoluta – se è evoluta – questa rappresentazione di ruoli, responsabilità e valori connessi? Quali ricadute – anche in termini pragmatici – avrà sul proprio operato professionale?

In altre parole, la rilevazione della cultura locale del gruppo dei partecipanti consente di conoscere gli elementi costitutivi delle culture con cui i professionisti si affacciano al nuovo ruolo professionale che andranno a ricoprire; inoltre, il confronto *prima – dopo* consente di verificare se, e in che termini, è avvenuto un cambiamento nell'assetto culturale dei partecipanti.

Un'osservazione: il corso non è inteso quale variabile interveniente, tra variabili indipendenti e dipendenti; un eventuale cambio di cultura non sarà considerato come effetto della partecipazione al corso, ma l'indicatore di una costruzione culturale realizzata dai partecipanti, *anche* grazie alle stimolazioni che il corso ha dato loro. In tal senso, il corso entro il quale avviene la verifica non è calato nel deserto culturale; si considera, di contro, situato all'interno del contesto che lo accoglie. Il cambiamento culturale che si ricerca quindi è da considerarsi quale frammento di un percorso generale di costruzione della cultura professionale.

La restituzione

I risultati dell'analisi sono presentati e discussi coi i partecipanti al percorso formativo durante l'ultimo incontro, garantendo lo spazio per confronti e riflessioni sulle dimensioni culturali rilevate e sull'eventuale cambiamento culturale avvenuto, nonché sulle prospettive di sviluppo dei partecipanti.

⁹ La scelta delle due diverse modalità di rilevazione è stata dettata da esigenze formative, in termini di spazi/tempi possibili all'inizio e alla fine del corso. La prima rilevazione è coincisa con la giornata di accoglienza e di presentazione dei partecipanti a cui è stato chiesto un interesse ad implicarsi nel tema da noi proposto. La seconda è avvenuta verso la fine del percorso, sotto forma di lettera (già digitalizzata quindi) per riuscire a presentare i risultati della ricerca nell'ultima giornata del percorso formativo.

¹⁰ Verificare, dal lat. tardo *verificare* è composta da *verus* 'vero' (= che contiene in sé verità, conforme alla effettiva realtà) e *-ficare* (= 'fare', 'rendere', 'fabbricare'). L'etimologia rimanda a un'operazione di costruzione del 'vero', di organizzazione della realtà esperita.

Attraverso un role playing alcuni partecipanti hanno agito una situazione costruita utilizzando, ciascuno dei partecipanti, le prime dieci parole dense che hanno contribuito a formare i repertori¹¹. Successivamente è stata presentata al gruppo la lettura del cambiamento delle culture intorno al ruolo di direzione avvenuto durante il periodo formativo.

Risultati

Premessa all'analisi

Inizieremo col considerare ed analizzare gli incontri di co-occorrenza tra le parole dense a più elevata centralità nel Repertorio, ossia le parole che maggiormente hanno contribuito, in termini di significatività statistica, alla costituzione del Repertorio¹².

Nella figura 1 è rappresentato lo spazio fattoriale (spazio culturale), definito dall'incrocio dei due assi cartesiani, denominati fattori, che spiegano il massimo della varianza totale dei dati¹³.

L'AET ha evidenziato 3 Repertori Culturali (in senso statistico cluster), posizionati nel modo seguente nello spazio culturale: alla sinistra del primo asse fattoriale, quello orizzontale, si situa il RC 3, che si contrappone al RC 1 e al RC 2 dislocati all'estremità opposta; sul secondo asse fattoriale, quello verticale, si trova in alto il RC 1 che si contrappone al RC 2 dislocato nella parte bassa dello spazio culturale. T1 e T2 indicano, rispettivamente, le rilevazioni "prima" e "dopo" il corso: le interpreteremo successivamente in base alla loro vicinanza ai Repertori e alle polarità fattoriali.

Descriviamo ora i singoli Repertori Culturali, emersi con il trattamento statistico del testo e, successivamente, approfondiremo le relazioni tra i 3 con l'obiettivo di rilevare la specifica Cultura in analisi, così come si è organizzata entro lo Spazio Culturale.

¹¹ È stata proposta al gruppo di giocare la seguente situazione: "La piscina che sarà" (Riunione di progetto). Il giorno x alle ore y si riuniscono i *Responsabili* delle tre Aree di attività di una piscina: ADULTI, BAMBINI/RAGAZZI, ANZIANI con l'obiettivo di evidenziare le criticità attuali e proporre soluzioni innovative di gestione e organizzazione delle attività da inserire nel progetto. I responsabili hanno a disposizione 30 minuti. Il contesto: Siamo all'interno di una grande struttura con un folto gruppo di collaboratori (istruttori). Il complesso ospita tre piscine (una vasca scoperta da 25 metri per il nuoto, un'equivalente coperta, e vasca a mezzaluna per bambini con profondità 0,70), una palestra attrezzata, un punto accoglienza, una segreteria, un bar e un piccolo negozio di accessori e gadget. È presente inoltre un giardino con parco giochi. Alla luce dei problemi riscontrati nell'ultimo anno e del calo evidente degli iscritti ai corsi, la direzione ha pensato di mettere in piedi un progetto teso a rinnovare le modalità gestionali e organizzative legate alle attività della struttura.

¹² È stata proposta al gruppo di giocare la seguente situazione: "La piscina che sarà" (Riunione di progetto). Il giorno x alle ore y si riuniscono i *Responsabili* delle tre Aree di attività di una piscina: ADULTI, BAMBINI/RAGAZZI, ANZIANI con l'obiettivo di evidenziare le criticità attuali e proporre soluzioni innovative di gestione e organizzazione delle attività da inserire nel progetto. I responsabili hanno a disposizione 30 minuti. Il contesto: Siamo all'interno di una grande struttura con un folto gruppo di collaboratori (istruttori). Il complesso ospita tre piscine (una vasca scoperta da 25 metri per il nuoto, un'equivalente coperta, e vasca a mezzaluna per bambini con profondità 0,70), una palestra attrezzata, un punto accoglienza, una segreteria, un bar e un piccolo negozio di accessori e gadget. È presente inoltre un giardino con parco giochi. Alla luce dei problemi riscontrati nell'ultimo anno e del calo evidente degli iscritti ai corsi, la direzione ha pensato di mettere in piedi un progetto teso a rinnovare le modalità gestionali e organizzative legate alle attività della struttura.

¹³ In termini geometrici, ciascun fattore organizza una dimensione spaziale – rappresentabile come una linea o asse – al cui centro (o baricentro) è il valore "0" e che si sviluppa in modo bi-polare verso le estremità "negativa" (-) e "positiva" (+), in modo tale che gli oggetti collocati su poli opposti sono quelli più diversi tra loro.

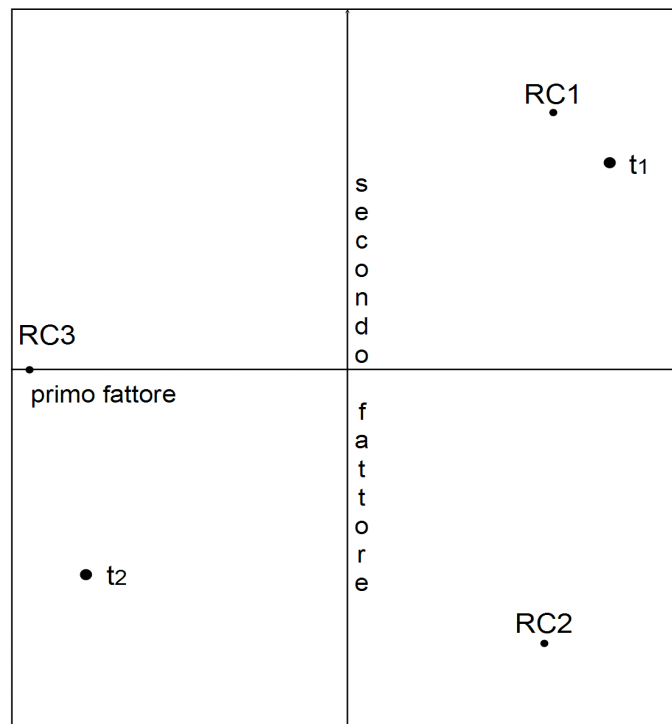


Figura 1. Lo spazio fattoriale

I repertori

La tabella mostra le parole che compongono ciascun repertorio, partendo da quelle più centrali (con χ^2 più alto). Per l'interpretazione di ciascun RC procediamo analizzando ogni singolo incontro fra parole.

Tabella 1. Repertori (RC) di parole dense in ordine di Chi-quadro

RC 1	RC 2	RC 3
corso	Gruppo	Servizio
direttore	aiuto	utenti
funzione	accettare	sviluppo
futuro	fatica	sociale
struttura complessa	mai	sistema
passato	difficoltà	assistenza
formazione	personale	cura
mancanza	motivo	salute
dirigere	utile	sanità
probabile	strada	bisogni
incarico	ricchezza	cittadini
manager	riuscire	modello
acquisire	avanti	welfare

governo	ottimismo	risultato
addivenire	giusto	necessità

Repertorio Culturale 1

Il RC 1 è quello che maggiormente rappresenta la cultura del gruppo “prima” del corso, ovvero si riferisce alla visione della funzione di direzione precedente all'esperienza formativa: come si osserva dal grafico, il testo1 (t1), relativo alla prima rilevazione, si situa molto vicino a questo repertorio entro lo spazio.

La percentuale di testo analizzato che appartiene a questo primo RC è pari a circa il 24% del testo complessivo.

La parola che più ha contribuito alla costituzione del repertorio è **corso**, seguita da **direttore**: c'è dunque una forte contestualizzazione che riferisce l'esperienza del corso di formazione alla funzione a cui prepara e abilita.

CORSO – DIRETTORE

Direttore viene da dirigere [dal lat. dirigēre, comp. di di(s)-1 e regēre «reggere, guidare»], volgere verso una meta, avviare in una determinata direzione; fig., volgere a un fine o a un oggetto astratto.

La terza parola che troviamo nel repertorio è **funzione** [fungi "adempiere"], attività che una persona svolge in relazione alla carica che ricopre, compito, incarico, mansione, ufficio. La funzione si specifica oltre che con 'direttore' – che la precede negli incontri di co-occorrenza – anche con **struttura complessa**, che ne precisa l'ambito; la parola **futuro**, invece, la situa temporalmente. 'Funzione' richiama anche al concetto di 'ruolo': 'in funzione di', 'nel ruolo di' che deriva dal fr. rôle, che è dal lat. tardo rōtūlus «rotolo», foglio arrotolato, che, nella commedia dell'arte e nella commedia francese, si faceva scorrere come sintesi del canovaccio, utile agli attori come traccia per le improvvisazioni. Un ruolo dunque con una parte prestabilita, prescritta – il canovaccio riassunto nel rotolo – e una parte lasciata alla libera interpretazione dell'attore.

CORSO – DIRETTORE FUNZIONE – STRUTTURA_COMPLESSA FUTURO

Il quadro sembra completarsi con i successivi incontri di co-occorrenza che proviamo a interpretare insieme a corso, direttore, funzione e struttura complessa si aggiungono

PASSATO – FORMAZIONE – MANCANZA

Il presente del corso che abilita ad una funzione di direttore di struttura complessa si confronta qui con un **passato**, nel senso di 'trascorso', 'già avvenuto' (av. 1292 B. Giamboni) che sembra non “bastare”, non essere sufficiente per rispondere alla complessità della nuova funzione. E, perciò cerca nella formazione la risposta a quello che manca. **Formazione** come 'dare forma', 'foggiare' e quindi comporre, produrre, istruire, educare. **Mancanza**, da 'mancare' dal latino 'mancus', monco, imperfetto, non sufficiente, con difetto, ma anche venir meno, fallare, errare.

Ed ecco che, di fronte alla prospettiva del nuovo ruolo di direzione, si riconosce alla formazione la funzione di colmare queste mancanze. Ricordiamo che è una formazione che abilita e che quindi riduce il rischio di risultare monco nel ruolo o nelle competenze richieste, di ritrovarsi senza *canovaccio*, traccia del proprio operare, o incapaci di liberamente interpretare.

I successivi incontri di co-occorrenza non portano elementi di novità nella lettura di questo primo repertorio, al contrario la rendono ripetitiva, monotona: **dirigere, incarico, manager, governo**. Le parole si ripetono, e, in modo ridondante, danno linearità alla cultura presa in esame e, allo stesso tempo, sembrano svuotarsi di valenza emozionale e di significati. Diventano mere “etichette”, sagome di un potere verticale, non riconoscibile nei suoi tratti distintivi.

Ci sono le aspettative legate al corso, c'è l'incarico, e c'è il riconoscimento di un divario tra passato e futuro, e di un presente che, con la formazione, può riuscire a colmarlo. Eppure sembra tutto impersonale: generico, indistinto, privo di investimento emozionale. È l'impersonalità di una formazione che risulta vuota di significato (siamo prima di un corso che forse si fa fatica ad immaginare) e di una funzione di direzione *data*, istituzionale.

L'ipotesi che facciamo è che la cultura di questo primo repertorio tende a negare l'emozionalità insita in questo dialogo tra passato, presente e futuro. È descritto, al contrario, come passaggio lineare (una linearità quasi scientifica) che non dà spazio ad investimenti emozionali, alla personale messa in gioco nelle relazioni e nei contesti. Tornando alla metafora del canovaccio, qui la funzione di direzione di struttura complessa – benché riconosciuta nel suo prestigio e fine (manager, governare, dirigere) – è un canovaccio in cui la parte “data”, prestabilita è, comunque, scarna (la funzione è nuova, non si è mai esercitata), mentre la possibilità di una libera interpretazione viene completamente negata.

Non sembra esserci una messa in gioco personale, né tantomeno la considerazione di un contesto, di relazioni. In questa cultura, che precede il corso, ancora non si riesce ad immaginare il proprio ipotetico futuro, a dare un volto alla formazione appena iniziata, né alla funzione che si potrebbe essere chiamati a svolgere. Non a caso, **probabile** è un altro termine che rientra nel repertorio in esame, dal lat. *probabilis*, der. di *probare* «approvare», che può facilmente provarsi, che è verosimile, ragionevole supporre, che si è propensi a credere che accada, in base ad argomenti abbastanza sicuri: è un termine – che contrariamente al senso comune – lascia poco spazio all'incertezza.

Sganciare la prospettiva professionale, così come l'immediata esperienza formativa, dagli aspetti emozionali rappresenta anche una difesa nei confronti di un qualcosa che non si conosce e su cui ancora non si ha il coraggio di investire. Il passato professionale, il presente della formazione e il futuro nella funzione di direzione non hanno contorni definiti: sono lì, di fronte a noi, ma non riusciamo a significarli, a ri-conoscerli. I verbi sembrano esprimere relazioni col potere, con posizioni di responsabilità.

- **addivenire** nel senso di 'giungere', 'arrivare' (si pensi all'uso di 'arrivare' riferito alle progressioni di carriera);
- **acquisire**, dal lat. *acquirere* 'acquistare', venire in possesso di qualcosa sul piano intellettuale: acquisire certezze, informazioni, nuove nozioni; ma anche apprendere, assimilare, conseguire, fare proprio, guadagnare, impadronirsi;
- **dirigere**, che abbiamo già incontrato, nel senso di 'reggere', 'guidare';
- **governare**, dal lat. *gubernare* e dal greco 'reggere il timone', manovrare un bastimento per dirigerlo secondo la rotta prestabilita.

Tuttavia, questo potere e questa responsabilità sembrano “dati” (in opposizione a “costruiti”) perché non calati in nessun contesto e quindi inalienabili, indiscutibili, poteri “forti”, non negoziabili attraverso la reciprocità delle relazioni e dello scambio.

Si acquisisce la funzione, l'incarico, ma non c'è traccia di competenze, contenuti, interlocutori, soggetti, contesti. La meta del dirigere – tornando all'etimologia della parola – non è chiara, la direzione incerta. Ma, se pur timidamente, la speranza si intravede ed è riposta sul presente formativo. Alla formazione – anch'essa 'data' – è lanciata la sfida di significare, di costruire la funzione, di trasformare il potere dato, attribuito alla posizione, in potere competente, in grado di dialogare, di negoziare, di - non solo tollerare - ma favorire il cambiamento.

Repertorio Culturale 2

Questo repertorio rappresenta poco più del 25% delle frasi del testo analizzato. E correla, in maniera significativa, insieme al terzo repertorio, con la cultura successiva al corso.

La prima parola densa che si incontra è gruppo che, nel nostro caso, è il gruppo degli 'aspiranti direttori in formazione. Anche nel RC1 la parola 'corso' ci ha immediatamente situato nel presente della formazione, ma qui, contrariamente al RC1, il contesto formativo si declina nei suoi protagonisti.

Gruppo, dal latino *cruppa*, insieme di più cose o persone, distinte l'una dall'altra, ma riunite insieme in modo da formare un tutto; insieme di persone unite fra loro da vincoli naturali, da rapporti di interesse, da scopi o idee comuni' (av. 1808 M. Cesarotti).

Il gruppo, nel nostro caso, può essere riferito al *qui ed ora* della formazione, in cui si è sviluppata una dimensione di appartenenza che si presume abbia un'influenza importante sia sul processo di apprendimento che sulla rappresentazione della funzione di direzione. La dimensione grupppale può riferirsi anche al *là e allora* dei contesti professionali e, nel nostro caso, rimandare a quell'idea(le) di *leadership orizzontale* tanto discussa in aula.

Non dimentichiamoci che questo specifico percorso formativo regionale ha voluto puntare tutto (o quasi) sul gruppo e sulla sperimentazione di metodologie interattive e partecipative (dal role playing ai lavori di gruppo, dall'agorà al world café...), con il metaobiettivo di costruire un background esperienziale comune e

una fiducia nei confronti dei contesti gruppali da parte dei futuri direttori che potesse avere un'influenza sulle rappresentazioni della funzione di direzione e di leadership.

Ma torniamo alle parole che compongono il RC2. Qui non percepiamo la solitudine del RC1: è presente una comunità, e quindi un sostegno, un aiuto. E **aiuto** è proprio la parola che va a formare il primo incontro di co-occorrenza:

GRUPPO – AIUTO

Aiuto – dal lat. tardo *adiūtus-us*, der. di *adiuvare* "aiutare" – opera o mezzo con cui s'interviene a levare qualcuno da una difficoltà: dare, porgere a.; invocare, chiedere a.; correre, venire in a.; essere d'aiuto, appoggio, assistenza, (lett.) ausilio, collaborazione, cooperazione, soccorso, sostegno. Aiutare dunque come 'prestare ad altri la propria opera in momenti di difficoltà o per cose che non sarebbero capaci di fare da soli' (Treccani).

Il primo e il secondo incontro di co-occorrenza sembrano attribuire, sotto il profilo emozionale, una funzione specifica al gruppo, quella di sostenere e **accettare** [dal lat. *acceptare*, frequent. di *accipere* "ricevere"], nel senso di ricevere di buon grado ciò che viene offerto (av. 1321, Dante), acconsentire alle parole altrui, e alle opinioni altrui (1336 ca, G. Boccaccio), ma anche ricevere una persona, ammetterla in un luogo determinato (sec. XIV, Ottimo).

GRUPPO – AIUTO ACCETTARE

Il verbo "accettare" rimanda inoltre alla polarità emozionale del dentro/fuori e quindi alla dinamica dell'appartenenza. Un gruppo può accettare o escludere, includere o espellere. Un gruppo è definito da confini: "sei dentro o sei fuori". Il nostro è un gruppo che accetta, o meglio, la cultura del repertorio concepisce il gruppo come luogo e strumento che sostiene, che integra, che accoglie le diversità ('acconsente alle parole altrui').

Le parole successive, **fatica** e **difficoltà** approfondiscono la dinamica emozionale finora delineata.

GRUPPO – AIUTO ACCETTARE – FATICA DIFFICOLTÀ

La prima, dal lat. *fatiga*, der. di *fatigare* "affaticare", impegno fisico o intellettuale di cui si sente poi la stanchezza; sforzo che si fa nell'operare. Evoca la fatica del confronto, della negoziazione tipica dei contesti di gruppo, ma anche l'inverso, ovvero la possibile diluizione nei gruppi di pesi, impegni e responsabilità, l'occasione per "dividersi la fatica", suddividendosi ruoli, compiti e responsabilità.

Difficoltà, dal lat. *difficultas -atis*, der. di *difficilis* «difficile» der. di *facilis*, non facile, che richiede quindi sforzo, attenzione, abilità ci conduce alle stesse riflessioni: la complessità del gruppo che però garantisce, attraverso l'esercizio di un potere orizzontale, attraverso il sostegno, il superamento delle difficoltà.

Nella successiva co-occorrenza appare mai [dal lat. *magis* "più"], nessuna volta, in nessun tempo, in nessun caso.

GRUPPO – AIUTO ACCETTARE – FATICA DIFFICOLTÀ – MAI

Nell'uso moderno, in frasi negative, il 'mai' serve a rafforzare la negazione, quasi a indicare che essa 'non si riferisce a un solo momento, ma vale anche nel passato o nel futuro' (www.treccani.it).

Pensando alla polarità emozionale che differenzia il *potere dato*, attribuito al ruolo, istituzionale (RC1) dal *potere costruito*, negoziato, prodotto dall'esperienza della dinamica di gruppo in questo secondo repertorio, il 'mai' sembra demarcare, a livello temporale, un prima e un dopo. Quasi a dire: "Mai più senza" una dimensione gruppale, a cui ormai si riconoscono specifiche funzioni.

Una riflessione. Se la cultura in esame ci ha immediatamente collocato in un contesto, quello di gruppo, i successivi incontri di co-occorrenza non lo *specificano*. Vengono esplicitate le funzioni del gruppo, ma esso è descritto come entità a sé, atemporale e acontestuale, non declinabile nelle varie sue forme e soprattutto

non collegato alle diverse realtà professionali (la comunità professionale, l'equipe, il gruppo di lavoro, l'unità operativa di appartenenza). Possiamo quindi affermare che, come il RC1, il RC2 è comunque lontano dai reali contesti di lavoro, non riesce a identificare competenze, contenuti, oggetti del proprio operare quotidiano, ma, al contrario, si guarda dall'interno, si situa in un "dentro", quasi agorafobico, che – come vedremo – è all'opposto di un "fuori", anch'esso rappresentato nello spazio culturale.

GRUPPO – AIUTO
ACCETTARE – FATICA
DIFFICOLTA' – MAI
PERSONA

Persona (e personale) ci riporta alla portata dell'investimento, alla messa in gioco 'in prima persona', appunto, attraverso lo scambio, l'aiuto reciproco, e l'impegno comune nel superare le difficoltà. L'etimologia della parola (di origine probabilmente etrusca) ci riporta al suo significato originario di «maschera teatrale» che serviva a dare all'attore le sembianze del personaggio che interpretava, ma anche a permettere alla sua voce di andare sufficientemente lontano per essere udita dagli spettatori. Una maschera che *nasconde* al pubblico ciò che esiste (un'imperfezione, una caratteristica personale) e che rende *reale* ciò che non esiste (pensiamo solo alle maschere di carnevale). Immediato è, ancora una volta, il collegamento al concetto di *ruolo* che può essere concepito proprio come una maschera che le organizzazioni mettono a disposizione dei singoli, consentendo loro di manifestare potenzialità e competenze, ma anche di nascondere fragilità e inadeguatezze.

Le parole successive (**motivazione, utilità, strada, ricchezza, riuscire, avanti, ottimismo, giusto**) sembrano introdurre, per la prima volta nel repertorio, una visione ottimistica del futuro: la motivazione (da motus, 'ciò che spinge', 'che suscita a fare'), l'utilità (dal lat. utilis, der. di uti «usare», 'che può usarsi al bisogno', 'che può servire'), per tracciare la strada, da sternere "stendere, render piano, appianare", per diventare ricchi (nel suo senso originario, 'potenti', 'valenti'), per riuscire (ovvero, 'raggiungere lo scopo prefisso, il fine sperato, pervenire a fare ciò che costituisce l'oggetto d'uno sforzo, d'un tentativo'; anche nel senso di 'riuscita' come successo, conclusione, esito, frutto, risultato), e farsi avanti, guardare avanti, nel senso di avanzare (e quindi spingersi, oltrepassare, superare), in modo corretto, onesto, adeguato (dall'etimologia di giusto).

Il configurarsi di un *dopo* (richiamato da parole come strada, avanti) organizza il rapporto con il contesto gruppo entro un tempo 'altro' da quello attuale, tentando di spostare l'azione formativa temporalmente. Si percepisce una tensione verso un obiettivo (strada, ricchezza, riuscire, avanti, ottimismo, giusto), anche se esso rimane *indefinito*, astratto. La speranza si concretizza nel *qui e ora* del gruppo e nel *là e allora* altro, (del futuro? della professione?), in termini di riuscita, ma non si declina in un agire professionale, in una funzione, nei suoi contesti e interlocutori. Nel repertorio, infatti, pur immaginandosi un futuro positivo, non appare alcun riferimento alla funzione di direzione; è come se non si riuscisse a configurare (dare ad esso una figura) né tantomeno a declinarlo in competenze, contesti, soggetti.

Repertorio Culturale 3

Il 3° Repertorio Culturale rappresenta il 51% del testo messo in analisi.

La prima parola densa è **servizio**; deriva dal latino servus, 'servo', 'prestar servizio', fig. 'adoperarsi in altrui pro'. In senso moderno, (e nel nostro caso), è usato per indicare una 'prestazione destinata a soddisfare esigenze della collettività, e organizzata, in genere su vasta scala, dallo stato, da un ente pubblico o da un'impresa concessionaria'; o anche come 'il complesso delle misure e dei provvedimenti volti al miglioramento del benessere sociale, e anche l'insieme degli organismi pubblici e privati a ciò preposti'.

Questo terzo repertorio ci introduce immediatamente dentro il lavoro, l'operare quotidiano e dentro un contesto, quello del servizio, comune al nostro gruppo di professionisti sanitari. Ce li colloca immediatamente nel loro contesto di appartenenza ('servizio sociale', servizio 'sanitario', servizio 'assistenziale'). Con **utenti** si va a formare il primo incontro di co-occorrenza che costruisce una prima relazione, collegando il servizio con i suoi principali interlocutori, con chi lo usa.

SERVIZIO – UTENTI

Utente viene infatti dal lat. *utens -entis*, part. pres. di uti 'usare, giovare, godere' e sta ad indicare chi fa uso di qualche cosa, chi usufruisce di un bene o di un servizio. Si delinea così un servizio che guarda all'esterno,

'aperto', che vede l'altro, *l'estraneo*. Successivamente, entro il Repertorio si incontra il verbo **sviluppare**, che riferito alla relazione tra servizio e utenti, ci rimanda al tema della nuova e necessaria competenza dei servizi a leggere i nuovi 'utenti'. Sempre più colti, informati, prementati, con il desiderio di essere protagonisti, da una parte, e, dall'altra, con problemi complessi (e nuove forme di disagio sociale e sanitario legate alla precarizzazione del lavoro, all'invecchiamento, alla solitudine), sempre più differenziati e pluriculturali (in termini di età, genere, nazionalità/origine, dis-abilità, identità e orientamento sessuale, religione e convinzioni)¹⁴.

SERVIZIO – UTENTI SVILUPPO

'Sviluppare' nel senso di disfare, sciogliere un viluppo; 'svolgere, districare ciò che è avviluppato: non riusciva a svilupparsi da quella stretta'. Per estens., 'aprire, distendere'; con uso fig., liberare e, nel rifl., liberarsi, ma anche estendere e ampliare, far crescere e aumentare, potenziare e far progredire. Far progredire il **servizio** in questa relazione, anche in termini di analisi delle pratiche di mediazione e di negoziazione dei significati, di valorizzazione del sapere dei suoi interlocutori (utenti e famiglie), di valutazione partecipata; e far progredire anche l'**utente**, sviluppando le nuove forme di protagonismo di cui è capace (informandolo, negoziando e de-standardizzando i percorsi).
Veniamo al terzo incontro di co-occorrenza:

SERVIZIO – UTENTI SVILUPPO – SOCIALE – SISTEMA

La parola **sociale** rafforza quella dinamica di confronto e dialogo delineata dai primi incontri di co-occorrenza, ribadendo un *fuori*, una dimensione che 'si riferisce alla società umana e civile' (1763-1764, C. Beccaria). 'Sociale' deriva dal latino *socius*, compagno, alleato, con terminazione in *alem* indicante appartenenza e dipendenza. Una parola che evoca il vivere insieme ad altri ('che fa vita associata', sec. XIV, S. Gregorio Magno), centrato sulla sfera affettiva e relazionale, che dà appartenenza e dipendenza, dove ci si ritrova uniti e si condivide. Anche riferito a programmi e aspirazioni tendenti verso un miglioramento delle condizioni di vita della società ('servizi s.', 'assistenza s.'). Come sostantivo, il sociale, ovvero tutto ciò che concerne la vita, le relazioni, i problemi di una determinata società e dei suoi componenti.
Aggiungiamo le due parole dense **sistema** e **assistenza**. Le consideriamo insieme nella progressione di co-occorrenza perché entrambe hanno eguale peso statistico nella costruzione del repertorio.

SERVIZIO – UTENTI SVILUPPO – SOCIALE – SISTEMA – ASSISTENZA

'Sistema' dal latino tardo *systema* e dal greco, composto dalla particella *syn* 'con', 'insieme' e *stema* (da istemi) 'stare, collocare e quindi 'porre insieme, riunire'. Aggregato di parti in cui ciascuna può esistere isolatamente, ma che dipendono l'una dalle altre, secondo leggi e regole fisse e tendono verso il medesimo fine.

Nel nostro caso, associamo il termine a quel 'complesso di parti utilmente organizzate' quale è il *sistema socio-sanitario* in cui lavorano nostri futuri direttori, il *sistema assistenziale*. Ma il termine evoca anche la complessità che lo caratterizza e la possibilità di una lettura sistemica che studia le domande dei singoli prestando particolare attenzione ai sistemi di riferimento, in una logica di totalità e di funzionalità complessiva. Se consideriamo questa chiave di lettura della relazione servizio-utenti costruita dal repertorio, qui la domanda dei singoli interessa in quanto incidente sul sistema complessivo. E in termini di 'assistenza' (der. di assistere, atto dell'essere presente; intervento, presenza, aiuto, appoggio, ausilio, conforto, soccorso, sostegno, cura), coinvolgere l'utente nel processo di analisi e di ascolto negoziale significa esplorare insieme il problema, ridefinirlo e restituirlo agli attori coinvolti, allargandone il numero alla rete più ampia che sta intorno al singolo per individuarne le risorse utili a risolvere il problema.

¹⁴ Qui rientrano temi come l'equità, il rispetto delle differenze e il contrasto delle disuguaglianze di salute, sia nei confronti di utenti che degli operatori (diversity management).

Ma torniamo agli incontri di co-occorrenza che costruiscono questa terza cultura. Le parole successive sono **cura – sanità – salute**:

SERVIZIO – UTENTI
SVILUPPO – SOCIALE – SISTEMA
ASSISTENZA – CURA – SALUTE – SANITARIO

Dopo 'assistenza' compare 'cura' che rientra tra gli elementi distintivi del contesto sanitario (non a caso, sanitario è il termine successivo): curare, 'sottoporre il malato ai trattamenti necessari per guarirlo, trattare una malattia, una ferita e sim. per guarirla', (sec. XIII Pietro Ispano, volgar.), ma anche procurare (av. 1347 B. Da S. Concordio) e preoccuparsi (av. 1294 B. Latini).

'Sanitario' che caratterizza un contesto che è già 'sociale', quasi a ribadire quell'integrazione e quel dialogo tra le due componenti del sistema (e, non a caso, del gruppo in formazione).

'Salute', come il *fine*, il *prodotto* di questo dialogo tra una pluralità di interlocutori e contesti, e anche il luogo in cui si gioca l'integrazione, se considerata nel suo significato di stato di 'benessere fisico, psicologico e sociale'¹⁵.

Nei successivi incontri di co-occorrenza viene ribadita la circolarità della dinamica emozionale che organizza questo repertorio: ritornano gli utenti, qui intesi come **cittadini** (der. di cittade, var. ant. di città): 'quelli che abitano nella città e sono capaci di goderne gli onori e i benefici', simbolizzati quindi come capaci di dialogare con le istituzioni, che sanno chiedere, premere, sindacalizzare¹⁶. Tornano i loro **bisogni**, dal lat. mediev. *bisonium*, di origine germanica, prob. dal franco *bisunnia* 'cura', 'mancanza di qualcosa di necessario', esigenza, necessità, urgenza. Ma anche, più comunemente, la necessità di procurarsi ciò che manca per raggiungere un fine determinato, oppure ciò che è ritenuto utile per il conseguimento di uno stato di benessere. Bisogni che, nel corso della formazione, abbiamo scoperto cambiati, rinnovati: nuove vulnerabilità, nuove complessità.

Modello e **welfare**, le parole che appaiono successivamente nel cluster, sono qui per rispondere a queste complessità, richiamando ai modelli che gli aspiranti direttori hanno esplorato durante il loro percorso formativo¹⁷ dal 'welfare cooperativo' basato su processi di conoscenza condivisi in cui gli utenti partecipano all'analisi del problema e si rendono più incisivi sul contesto, al 'welfare della transizione', a metà strada tra un welfare basato sulla prestazione e uno, fondato su partecipazione e alleanze col territorio e orientato alla cura dei contesti e non dei singoli (Pellegrino, n.d.).

In sintesi, questo repertorio intravede la possibilità di costruire servizi capaci di cambiare, in risposta ai problemi nuovi, di ricollocare le risorse quando queste risultano contingentate, di valutarsi e quindi di mettersi in discussione. Di sperimentare nuove forme di organizzazione orizzontale, comunitaria, dialogica.

Il quadro fin qui delineato si completa con le parole risultato e necessità che evocano una spinta, un orientamento verso un obiettivo, un risultato da conseguire, un impegno 'da cui non c'è modo di ritirarsi'¹⁸.

Lo spazio culturale

Riprendiamo ora la visione d'insieme delle culture del gruppo di formandi sulla funzione di direzione, prima e dopo l'esperienza formativa e il grafico che illustra le posizioni e le dimensioni dei tre repertori appena analizzati. T1 e T2, come già detto indicano i testi prodotti dal gruppo, rispettivamente, prima e dopo il corso. Vediamo le posizioni dei cluster entro lo spazio culturale.

¹⁵ L'organizzazione mondiale della sanità definisce la salute come stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia.

¹⁶ A questo proposito risulta calzante la voce "Abitanza" del Glossario di parole nuove per una nuova governance dei servizi sociali e sanitari (a cura di Vincenza Pellegrino), in particolare la descrizione degli "abitanti dentro-dentro" rispetto alle istituzioni.

¹⁷ Durante il corso sono state presentate delle esperienze internazionali di rilievo in Finlandia, Canada, Brasile.

¹⁸ **Necessità** (der. di *necesse*, agg. neutro, comp. di *ne*, non e *cedere*), 'da cui non c'è modo di ritirarsi', ma anche raggiungere, conseguire, nonché 'estremo bisogno che spinge'. **Risultato** (dal lat. *resultare* comp. di *re-* e *saltare*), saltare indietro, rimbalzare, ripercuotersi. Provenire, scaturire, derivare come conseguenza di un fatto o di un ragionamento, come effetto di una causa.

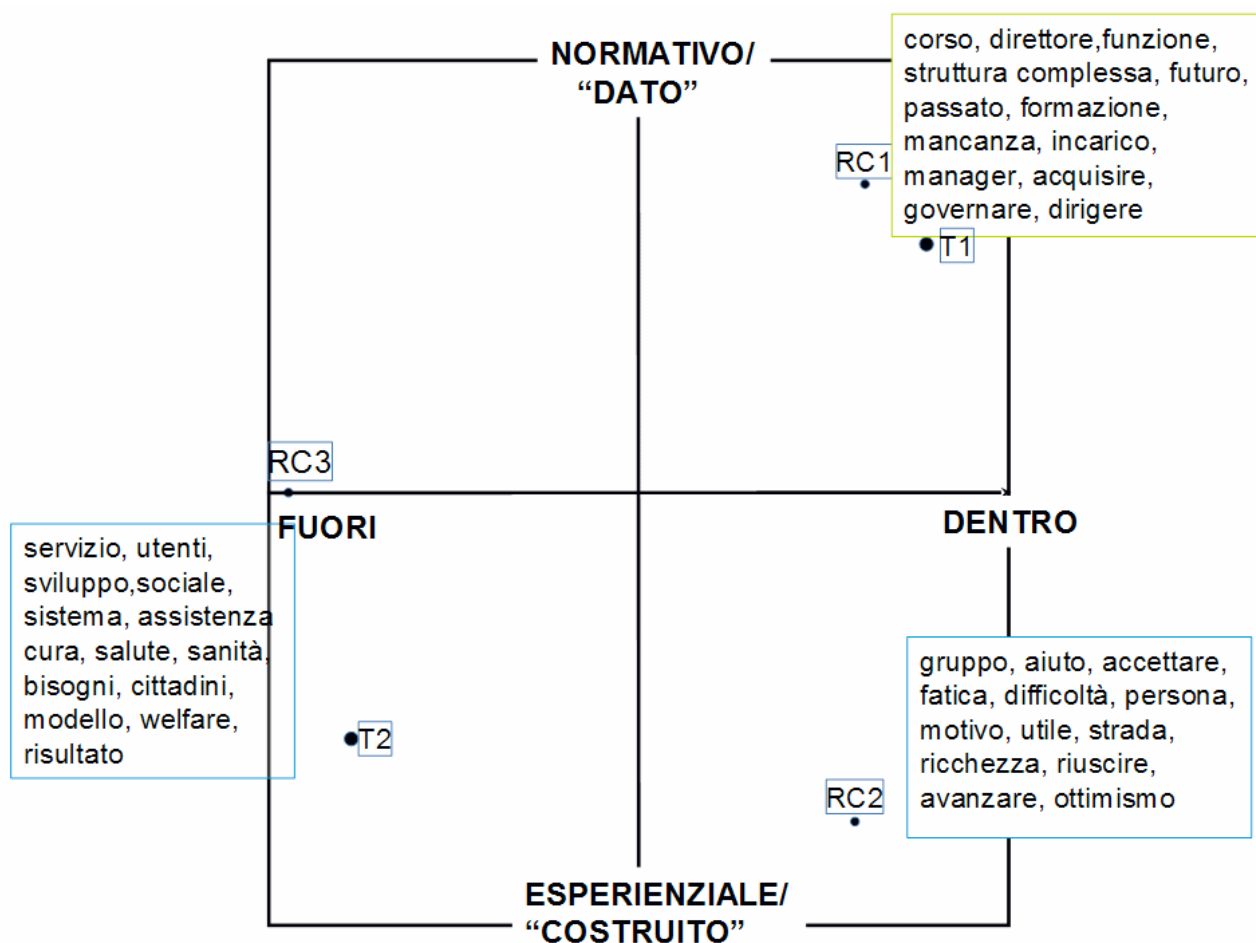


Figura 2. Polarità fattoriali e posizione dei Repertori Culturali entro lo Spazio Culturale

Iniziamo dal primo asse fattoriale. Il RC3 si posiziona alla sua estremità sinistra e si contrappone agli altri due repertori, a destra. La contrapposizione, secondo la nostra lettura, si gioca sulla polarità emozionale *dentro/fuori*. RC1 e RC2 sembrano guardare *dentro*, l'uno veicolando una visione della formazione e della funzione di direzione come date, chiuse, senza oggetti né interlocutori; l'altro, descrivendo una cultura di gruppo che preme per uscire, si affaccia al futuro, ma che è ancora tutta *interna*. Manca infatti una visione del ruolo di direzione e dei contesti in cui verrà esercitato. Il RC3, al contrario, è completamente esterno, in dialogo con utenti-cittadini che disegna la funzione di governance come **facilitazione** di pratiche di ascolto, scambio e sintesi. Dunque, una **leadership** che guarda fuori, attivando processi di coinvolgimento, non solo dei suoi operatori, ma anche dei suoi utenti nelle scelte che riguardano i servizi, per ripensarli e/o riorganizzarli. L'immagine che emerge è quella di una funzione di direzione capace di governare la complessità dentro organizzazioni aperte al confronto e sempre alla ricerca di interlocutori.

Il secondo fattore differenzia il RC1 dal RC2. RC1, in alto, propone una cultura *data*, una dimensione istituzionale non negoziabile, un passaggio normativo (mancanza del titolo -> acquisizione dell'abilitazione -> esercizio della funzione), spogliato da investimenti personali ed emozionali, sia sul piano formativo che su quello professionale; la funzione di direzione è evocata da termini che si riferiscono a potere e responsabilità, che non vengono tradotti in azioni, obiettivi e relazioni tra soggetti. Il RC 2, al contrario, riconosce il valore del gruppo e della negoziazione per convenire obiettivi comuni, guardare avanti e riuscire. Viene qui riconosciuta la fatica, l'impegno, il valore dell'esperienza, dello scambio *orizzontale* e dell'investimento *emozionale*. La polarità del secondo fattore potrebbe dunque essere descritta con la dicotomia dato/costruito, nel senso di *indiscusso/negoziabile*, ma anche *normativo/esperienziale* (riferito al potere istituzionale della funzione di direzione, contrapposto al potere esperienziale del gruppo).

Riflessioni conclusive - Risultati della verifica dell'azione formativa

Il RC 1, come già detto, è il repertorio rappresentativo della cultura antecedente il corso di formazione. È più vicino al *dentro* del primo fattore e alla dimensione *data* del secondo. RC 2 e RC 3 veicolano invece le culture successive alla formazione. Il RC 2 che è sulla 'polarità *dentro*' del primo fattore, ma che, sul secondo, costruisce, avanza attraverso lo scambio, lo sforzo comune del gruppo in formazione. Il RC 3, al contrario, è situato completamente sul *fuori* del primo fattore. Come mostra la Figura 3, il cambiamento che ci aspettavamo è avvenuto.

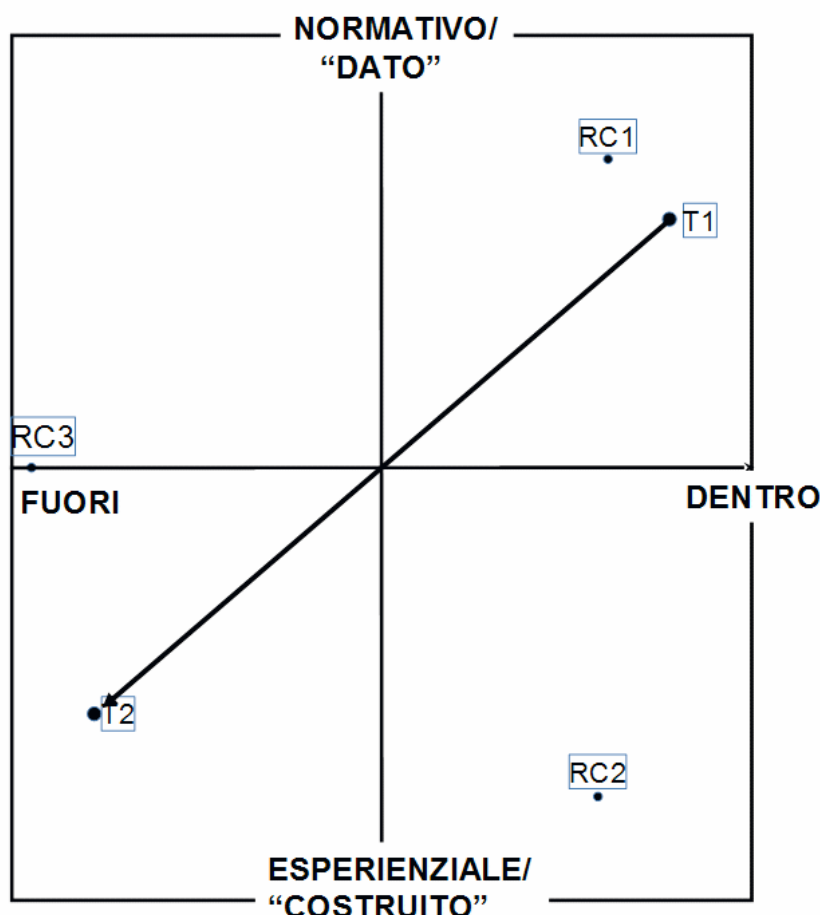


Figura 3. Culture prima e dopo il percorso formativo.

Secondo la nostra lettura, possiamo dunque ipotizzare che la formazione abbia raggiunto gli obiettivi d'organizzazione culturale ed emozionale nel gruppo dei destinatari che si era posta, andando perciò a impattare sulla rappresentazione della funzione di direzione, verso un incremento del senso di responsabilità ad essa attribuito, sul patrimonio di valori dei contesti di appartenenza.

Ricordiamo che con questo specifico corso formativo regionale si voleva portare l'attenzione sulle relazioni nelle organizzazioni di cura (con ciò che esse comportano a livello di rappresentazioni sociali e culturali); condividere livelli valoriali, oltre che tecnici, rafforzando così la visualizzazione di uno scenario complessivo del mutamento del contesto socio-sanitario attuale e riuscendo ad immaginare le nuove sfide rivolte a chi ha una funzione di *governance* dei servizi sociali e sanitari.

Ma ora vogliamo presentare un altro dato che, nella fase di preparazione del testo abbiamo deciso di non perdere e di trattarlo dunque come 'variabile illustrativa': la provenienza degli aspiranti direttori. Il corso, come detto in precedenza, era aperto a professionisti del campo sociale oltre che i sanitari, accettando la sfida

dell'integrazione tra culture differenti. Abbiamo ritenuto utile dunque cogliere le eventuali differenze nelle visioni della funzione di direzione tra i due gruppi, prima del corso, e capire se e come si siano trasformate durante il corso. Il grafico seguente mostra il rapporto tra le variabili illustrative e i fattori (t_1 è il valore medio tra t_{1san} e t_{1soc} , e t_2 quello tra t_{2san} e t_{2soc}).

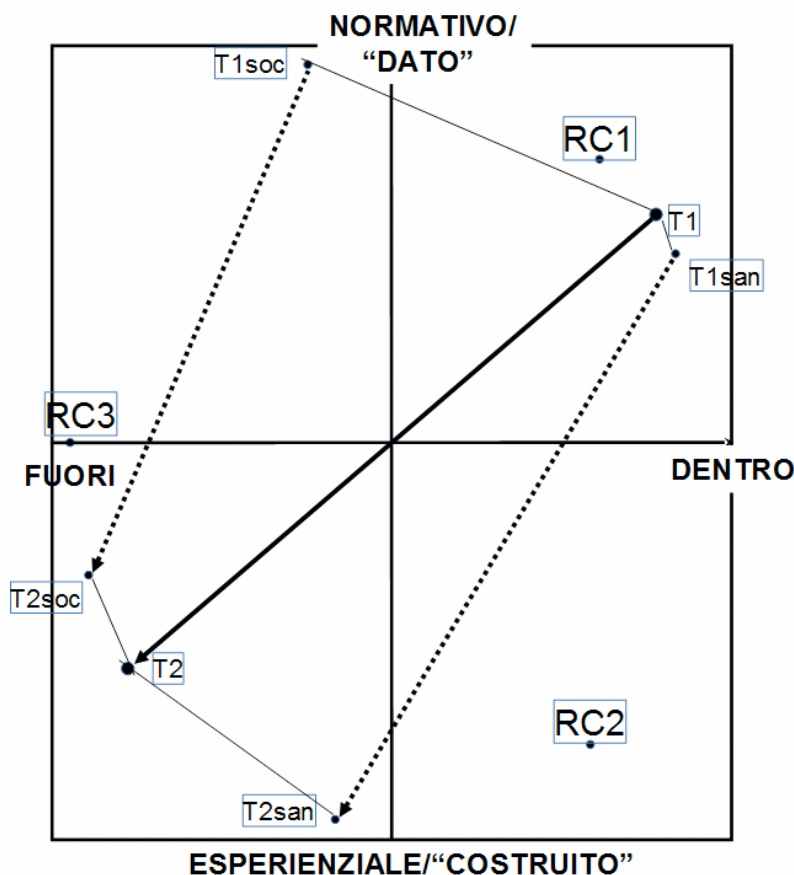


Figura 4. Cambiamento culturale dei sottogruppi 'sociale' e 'sanitario'.

È possibile notare come i due gruppi siano partiti da posizioni differenti, anche se entrambi vicine al RC 1: i 'sanitari', più schiacciati sulla polarità *dentro* del primo fattore, abbracciano quindi una cultura della funzione di direzione *solitaria, priva di interlocutori* che abbiamo ampiamente descritto in questo lavoro; i 'sociali', più schiacciati sul secondo fattore, si fanno portatori di una visione *normativa, istituzionale* della funzione, indiscussa, distante da se stessi, che sembra non lasciare spazio ad investimenti emozionali, né alla valorizzazione dell'esperienza personale.

Ma guardiamo cosa è accaduto con la formazione: entrambi i gruppi hanno percorso lo spazio culturale, giungendo al quadrante in basso a sinistra, che vede incontrarsi i fattori nelle loro polarità *fuori* (il primo) ed *esperienziale* (il secondo). I sanitari, più vicini alla valorizzazione del livello *esperienziale* e dell'*orizzontalità* della funzione manageriale, e i sociali, che riconoscono nel dialogo, nella partecipazione attiva di utenti-cittadini, nell'integrazione socio-sanitaria, gli elementi essenziali per *governare* i servizi.

Un'ultima osservazione. Con questa lettura non pensiamo di aver dato una misura dell'effetto del singolo corso sul cambiamento culturale fra i partecipanti, ma di aver costruito una *narrazione* di questo processo, che è avvenuto *anche* grazie alle stimolazioni che il corso ha dato loro. Non misuriamo, quindi, l'effetto del corso, quanto l'efficacia di un *lavoro di costruzione di culture* che, con il corso, si spera abbia preso avvio (in continuità, peraltro, con l'intera esperienza professionale dei partecipanti) nell'ipotesi che queste abbiamo un utile impatto sulle competenze richieste per l'esercizio della funzione e sulla capacità di esercitare la leadership.

Bibliografia

- Avallone, F. (2015). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali* [Occupational and organizational Psychology. Build and manage relationships in occupational and social contexts]. Roma: Carocci editore.
- Carli, R. (1990). Il processo di collusione nelle rappresentazioni sociali [Collusive process in the social representations]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 4, 282-296. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it
- Carli, R. (1995). Il rapporto individuo/contesto. [The relationship between the individual/context]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 5-20. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it
- Carli, R. (2001). *Culture giovanili. Proposte per un intervento psicologico nella scuola* [Youth cultures. Proposals for a psychological intervention in school]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2002). *L'Analisi Emozionale del Testo: Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi* [Emotional analysis of text. A psychological tool to read texts and speeches]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., Dolcetti, F., & Battisti, N. (2004). L'Analisi emozionale del testo (AET): un caso di verifica nella formazione professionale. [Emotional analysis of text: a work on the verification of vocational formation]. *JADT. 7es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*. Retrieved from <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/>
- Carli, R., & Giovagnoli, F. (2007). La verifica della formazione. [The verification of training]. In R. Carli, M. Grasso & R.M. Paniccchia (Eds.), *La formazione alla psicologia clinica: Pensare emozioni*. [The training in clinical psychology: Think emotions]. (pp. 271-319). Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., Grasso, M., & Paniccchia, R.M. (2007). *La formazione alla psicologia clinica: Pensare emozioni* [The training in clinical psychology: Think emotions]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccchia, R.M. (2003). *L'Analisi della Domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica* [Analysis of the demand. Theory and technical intervention in clinical psychology]. Bologna: il Mulino.
- Cervero, R.M., & Gaines, J.K. (2014). *Effectiveness of Continuing Medical Education: Updated Syntheses of Systematic Reviews*. Retrieved from www.accme.org
- Cortellazzo, M., & Zolli, P. (1984). *Dizionario etimologico della lingua italiana* [Etymological dictionary of Italian language]. Bologna: Zanichelli.
- De Mauro, T. (2003). *Grande Dizionario italiano dell'Uso* [Italian large dictionary about usage]. Torino: Utet.
- Devoto, G. (1989). *Avviamento all'etimologia italiana* [Beginning of Italian etymology]. Firenze: Le Monnier.
- Frazzica, P., Giambelluca S., & Miceli, G. (2008). *La formazione manageriale dei Direttori di struttura complessa nel Sistema sanitario nazionale*. [Management training of managers of complex structure in the NHS]. Torino: Centro scientifico editore.
- Giornetti, A., Loporecaro, M.F., & Sarubbo, M. (2011). Rilettura di un'esperienza formativa: la verifica attraverso il resoconto clinico. [Reinterpretation of a formative experience: verification by the

clinical report]. *Rivista di psicologia clinica*, 1, 127-133. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Grilli, R. (2014). *Le organizzazioni sanitarie* [Health care organizations]. Roma: Il Pensiero scientifico editore.

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. Retrieved from <http://www.uio.no/>

Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R.L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (pp. 18-27). New York: McGraw-Hill.

Nuti, S., & Furlan, M. (2012). *La formazione manageriale per il cambiamento organizzativo in sanità. Strategia ed esperienze della Regione Toscana*. [Management training for organizational change in health services. Strategy and experience of the Tuscany Region]. Pisa: Edizione ETS.

Pellegrino, V. (n.d.). *Glossario di parole nuove per una nuova governance dei servizi sociali e sanitari*. [Glossary of new words for a new governance of health and social services]. Retrieved from <http://www.giurisprudenza.unipr.it/>

Sitografia

www.etimo.it

www.treccani.it