



**UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE  
MILANO**

**Dottorato di ricerca in Scienze Organizzative e Direzionali  
ciclo XXIII  
S.S.D.: SPS/07 SOCIOLOGIA GENERALE**

**ANALISI RELAZIONALE DI UN'ORGANIZZAZIONE DI TERZO SETTORE:  
IL CASO DEI CENTRI DI ASCOLTO DI CARITAS AMBROSIANA**

**Coordinatore: Ch.mo Prof. Michele COLASANTO**

**Tesi di Dottorato di: Valentina CALCATERRA  
Matricola: 3610973**

**Anno Accademico 2009/2010**

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>9</b>
<b>PARTE PRIMA</b>	<b>15</b>
<b>1 BASI TEORICHE DI RIFERIMENTO DELLA RICERCA</b>	<b>17</b>
1.1 L'approccio relazionale nel Lavoro sociale	17
1.2 La metodologia del Lavoro relazionale di rete	21
1.2.1 <i>Lavoro sociale e sistemi di welfare</i>	24
1.2.2 <i>L'essenza relazionale dell'aiuto</i>	28
1.3 Caratteristiche dell'approccio relazionale al welfare a livello del campo	31
1.3.1 <i>Lo schema della metodologia relazionale</i>	33
1.3.2 <i>Le caratteristiche delle reti di fronteggiamento</i>	36
1.4 La guida relazionale	37
1.4.1 <i>Identificare e catalizzare la rete di fronteggiamento</i>	38
1.4.2 <i>Informare, sensibilizzare, accogliere, organizzare</i>	40
1.4.3 <i>Orientare, tenere presente la finalità e salvaguardarne il senso etico (bene comune)</i>	40
1.4.4 <i>Dare feedback, esprimere/esplicitare dubbi, rilanciare, mediare</i>	41
1.4.5 <i>Quando un intervento è di rete</i>	42
<b>2 IL TERZO SETTORE</b>	<b>47</b>
2.1 Terzo settore o Privato sociale?	47
2.2 L'emergere del Terzo settore	49
2.3 Terzo settore e modelli di Welfare	52
2.4 L'agire relazionale del Privato sociale.	54
<b>PARTE SECONDA</b>	<b>59</b>
<b>3 L'OGGETTO DELLA RICERCA: I CENTRI DI ASCOLTO DI CARITAS AMBROSIANA</b>	<b>61</b>

3.1 La Caritas Ambrosiana	61
3.2 I Centri d'Ascolto: cosa sono e cosa fanno	65
<b>4 LA METODOLOGIA DELLA RICERCA</b>	<b>77</b>
4.1 Il disegno della ricerca	77
4.1.1 <i>La scelta dei casi da studiare</i>	79
4.1.2 <i>L'accesso al campo</i>	82
4.1.3 <i>Gli strumenti di ricerca</i>	84
<b>5 L'ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE DEI CENTRI D'ASCOLTO IN OTTICA RELAZIONALE</b>	<b>91</b>
5.1 Definizione di Organizzazione	91
5.2 Le dimensioni di relazionalità nelle organizzazioni studiate nella ricerca	94
<b>PARTE TERZA</b>	<b>101</b>
<b>6 LA FINALITÀ DEI CENTRI D'ASCOLTO</b>	<b>103</b>
Premessa	103
6.1 L'azione del livello di policy nella definizione delle finalità	104
6.2 Il management e le sottofinalità organizzative	107
6.3 Il livello del campo e le finalità di fronteggiamento dei problemi di vita	111
6.4 In sintesi	118
<b>7 IL PERSONALE NEI CENTRI D'ASCOLTO</b>	<b>121</b>
Premessa	121
7.1 Ruoli e funzioni	122
7.1.1 <i>La definizione dei ruoli e delle funzioni.</i>	124
7.2 Il Coordinatore: figura di facilitatore?	126
7.2.1 <i>Quando il coordinatore è un operatore stipendiato</i>	130
7.3 Il ruolo e le funzioni dei volontari: promuovono processi relazionali?	133
7.3.1 <i>Caratteristiche dei volontari presenti negli otto Centri d'Ascolto del campione</i>	134
7.3.2 <i>Competenze richieste ai volontari</i>	137

7.3.3 <i>Motivazioni dei volontari</i>	143
7.4 Il ruolo degli utenti. Quali spazi di partecipazione alle attività dei Centri d'Ascolto?	149
7.4.1 <i>Il coinvolgimento nelle dimensioni organizzative</i>	153
7.5 In sintesi	156
<b>8 IL MODELLO OPERATIVO DEI CENTRI D'ASCOLTO. ANALISI DELLE LINEE GUIDA PER L'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>161</b>
Premessa	161
8.1 La definizione delle linee guida operative dei Centri d'Ascolto	163
8.2 La formazione	166
8.3 Le indicazioni per l'attività di ascolto: il colloquio	172
8.4 L'équipe	175
8.5 L'organizzazione delle attività dei Centri di Ascolto: aspetti logistici	180
8.5.1 <i>I confini dell'organizzazione. Tempi e competenza territoriale per la definizione delle modalità di accesso</i>	181
8.5.2 <i>Gli strumenti per la rilevazione dei bisogni: la scheda utente</i>	191
8.5.3 <i>La natura giuridica</i>	196
8.6 L'erogazione delle prestazioni.	199
8.6.1 <i>Funzioni dell'erogazione delle prestazioni: assistenza, controllo, aggancio e accompagnamento</i>	203
8.7 In sintesi	209
<b>9 RELAZIONI CON L'ESTERNO</b>	<b>211</b>
Premessa	211
9.1 La partecipazione di Caritas alla definizione delle politiche sociali locali e regionali	212
9.2 Il lavoro in rete dei Centri d'Ascolto con i Servizi del territorio	218
9.3 La reticolarità con i Servizi sociali, partenariato o subordinazione?	224
9.3.1 <i>Forme delle collaborazioni</i>	225
9.3.2 <i>I contenuti delle collaborazioni</i>	231

9.4 In sintesi	238
<b>10 SINTESI E CONCLUSIONI</b>	<b>241</b>
Premessa	241
10.1 Elementi di relazionalità nell'organizzazione dei Centri di Ascolto	242
10.2 Elementi di criticità	247
<i>10.2.1 Fattori organizzativi che potrebbero ostacolare modalità di lavoro relazionali/riflessive</i>	247
<i>10.2.2 Spinte distorsive dell'esterno</i>	249
10.3 Prospettive di sviluppo per una maggiore relazionalità dell'Organizzazione	250
10.4 I Centri di Ascolto come servizi relazionali	253
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>257</b>

## Introduzione

La ricerca fonda le sue radici nell'ampia riflessione teorica e metodologica sull'approccio relazionale al Lavoro sociale di rete e si pone la finalità di proseguire nell'approfondimento scientifico del tema focalizzando l'attenzione sulle connessioni tra la metodologia del lavoro di rete e le dimensioni organizzative dei Servizi alla persona.

La metodologia relazionale del Lavoro sociale di rete è stata studiata scientificamente e approfondita metodologicamente dal prof. Fabio Folgheraiter; è oggi quindi possibile ragionare di una cornice metodologica che permette di definire in senso relazionale un intervento finalizzato a far fronte ad un problema di vita. L'agire delle persone in relazione tra loro di fronte ad un compito di vita è un processo naturale osservando il quale è possibile individuare le strategie messe in campo congiuntamente per superare le difficoltà. Quando le persone non sono in grado naturalmente di far fronte ai propri compiti di vita spesso portano una richiesta di aiuto all'esterno delle loro relazioni sociali primarie; assistiamo così all'intervento di un operatore professionista dell'aiuto. Gli studi della metodologia relazionale ci permettono di individuare e definire in che modo l'intervento di un operatore dell'aiuto possa essere facilitante l'azione delle reti nel fronteggiamento dei problemi sociali o, di contro, possa essere ostacolante il processo di reticolazione degli agenti benintenzionati e motivati al cambiamento. Nell'attuale organizzazione del sistema di Welfare gli operatori sociali fanno parte di Servizi istituzionali, afferenti al sistema pubblico o del Privato (*profit* o *non profit*) ed anche quando sono liberi professionisti, spesso, lavorano in collaborazione con i Servizi alla persona. È, quindi, all'interno di sistemi organizzati che i professionisti dell'aiuto mettono in campo i loro interventi, nel rispetto delle cornici istituzionali e del proprio mandato professionale.

L'esperienza professionale ci dice che la possibilità che gli operatori adottino un approccio metodologico relazionale al Lavoro sociale è, in una certa misura, connessa alle dimensioni organizzative, in termini di vincoli o risorse, dei propri Servizi di appartenenza.

È a partire da queste iniziali considerazioni che ci si è posti alcuni quesiti chiave dell'intera ricerca.

Le Organizzazioni con finalità di welfare possono adottare modalità di funzionamento relazionali? In che modo le strategie organizzative possono promuovere l'adozione di un approccio riflessivo al lavoro sociale da parte dei propri membri? In sostanza, esistono organizzazioni relazionali?

Ancora poche sono le riflessioni che si concentrano sulle dimensioni relazionali delle Organizzazioni che si pongono finalità sociali. La mancanza di risposte chiare e incontrovertibili a questi quesiti ha definito la necessità di avviare una riflessione scientifica e metodologica che permetta di avvicinarsi a risposte possibili. Queste domande sono state lo stimolo iniziale per cimentarsi in questa ricerca; sono quesiti che hanno accompagnato l'intero svolgersi dello studio teorico e della parte empirica della ricerca e che hanno permesso di definire, via via con sempre maggiore chiarezza, la finalità della ricerca.

La ricerca, quindi, si è posta nell'ottica di proseguire nell'approfondimento teorico e metodologico dell'approccio relazionale del Lavoro sociale di rete, già sperimentato e studiato scientificamente a livello "micro" dell'intervento a sostegno delle singole situazioni di vita, ampliando la riflessione ai livelli di *management* e di *governance* delle Organizzazioni, al fine di individuare le strategie e i fattori organizzativi che facilitano l'adozione sul campo dell'approccio relazionale al lavoro sociale da parte degli operatori dell'aiuto.

La ricerca è, quindi, solo un tassello di una riflessione più ampia sull'approccio relazionale del Lavoro sociale di rete; non ha la presunzione di dare tutte le risposte, ma vuole contribuire all'approfondimento teorico sul tema in collaborazione con un gruppo di studiosi e professionisti impegnati in altre ricerche che si pongono le stesse finalità, ma con oggetto di studio ambiti organizzativi differenti.

La prospettiva relazionale propone di osservare i fatti sociali relativi al *wellbeing* sempre come risultato dell'azione reciproca di diversi soggetti in relazione tra di loro e motivati al suo raggiungimento. Le Organizzazioni di welfare possono essere osservate da questa prospettiva ed esprimono elementi di relazionalità nella misura in cui i loro attori sono orientati reciprocamente, e nei confronti dei destinatari dei loro interventi, in un senso riflessivo e partecipato. Seguendo la logica del Lavoro sociale di rete, infatti, gli operatori agiscono relazionalmente, nella definizione di interventi di aiuto, quando non lavorano principalmente per risolvere in autonomia le problematiche di vita di un singolo o di una famiglia, ma agiscono perché ogni altro interessato (utente in primis,

famiglia, comunità, operatori dei Servizi istituzionali) si ritrovi facilitato a lavorare in rete per fronteggiare una determinata situazione di difficoltà. Finalità di un intervento relazionale, quindi, dovrebbe essere la promozione della capacità di azione delle reti sociali, l'*empowerment* e la produzione di *capitale sociale* nell'ottica dello sviluppo di comunità. Un'Organizzazione che si propone di agire relazionalmente, quindi, dovrebbe supportare l'agire riflessivo dei possibili *Alter* per un fronteggiamento condiviso. Le strategie organizzative diventano funzionali a ciò nella misura in cui lasciano il volontario/professionista libero di incontrare il sociale e divenire *guida relazionale* della rete (Folgheraiter, 1998, 2007). Una tale impostazione relazionale chiede una struttura organizzativa flessibile e capace di connettere gli aspetti formali propri dell'Organizzazione con il sociale.

Per lo svolgimento della ricerca si è scelto di fare un approfondimento teorico scientifico delle dinamiche relazionali negli interventi di welfare e nelle prassi di lavoro sociale a livello organizzativo analizzando, sul piano empirico, una realtà operativa di Terzo settore che progetta e realizza interventi nel campo sociale a sostegno dei singoli o delle comunità.

Il Privato sociale gode di una posizione privilegiata di osservatorio della complessità del sociale. Le Organizzazioni di Terzo settore sono sempre più protagoniste di iniziative di sensibilizzazione, di promozione del benessere sociale, di segnalazione di problemi emergenti o, molto più semplicemente, nascosti perché non visibili dai Servizi pubblici e, non ultimo, intervengono attivamente nella definizione degli interventi necessari a sostegno dei cittadini e delle famiglie a cui si rivolgono o che rappresentano. Il Terzo settore si affianca, così, all'azione delle Istituzioni pubbliche nel definire le linee guida di indirizzo delle politiche sociali e nel porre in essere interventi concreti a sostegno del benessere comunitario. È questa una funzione riconosciuta anche legislativamente dalle normative di politica sociale nazionali e regionali<sup>1</sup> che chiedono all'Ente pubblico di connettersi con il mondo del Privato sociale riconoscendogli un ruolo di protagonista attivo nella promozione di reti societarie.

---

<sup>1</sup> Si vedano, a titolo esemplificativo, la Legge 328/00 e la Legge della Regione Lombardia 3/08

Per questo i Servizi di Terzo settore hanno l'importante compito di capire come "sfruttare" il proprio apparato organizzativo per favorire processi di reticolarità e generare capitale sociale nelle proprie comunità.

Le Organizzazioni di Terzo settore sono realtà *sui generis* con caratteristiche distintive che permettono di definirle come fenomeni essenzialmente sociali (Donati, 1996, 2007), sono Organizzazioni emergenti per spinte relazionali ed orientate alle interazioni che si sviluppano all'interno e con l'ambiente esterno. Per raggiungere la loro *mission* dovrebbero, quindi, assumere un ruolo di facilitazione dell'emergere delle relazioni sociali che producono beni relazionali (Donati, 1998). Quali, dunque, le strategie organizzative che facilitano tale modalità di funzionamento riflessiva?

L'analisi relazionale proposta dalla ricerca è stata condotta su di una realtà di Privato sociale impegnata nel lavoro sociale a sostegno delle persone in difficoltà. Il caso studiato è rappresentato dai Centri di Ascolto di Caritas Ambrosiana, organizzazioni queste che, nell'attuale sistema di welfare, si trovano in prima linea nel fronteggiamento dei problemi sociali delle proprie comunità e la cui finalità è quella di accogliere ed ascoltare le persone in difficoltà per orientarle e accompagnarle nella definizione di un progetto di aiuto. La stessa dizione "Centri di ascolto", proposta dal cardinale Martini, vuole segnalare questa attenzione alle energie "spirituali" delle persone coinvolte nei problemi.

La tesi si struttura in tre parti la prima delle quali pone le basi teoriche per comprendere il successivo lavoro di analisi sul campo.

Nel primo capitolo si delinea il quadro teorico di riferimento del Welfare relazionale nel Lavoro Sociale; si dà ragione della metodologia del Lavoro sociale di rete (Folgheraiter, 1998, 2007) e delle caratteristiche che permettono di definire un intervento di aiuto in senso condiviso e riflessivo. Viene messa in luce l'essenza relazionale del Lavoro sociale che legge le reti sociali non tanto alla maniera sistemica (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1971) come meccanismi disfunzionali e causa dei problemi, sulle quali è necessario intervenire tecnicamente per la loro modificazione, quanto come primo elemento a cui connettersi per muoversi verso condizioni di benessere auspicate. Focus del Lavoro sociale è quindi la capacità d'azione delle persone interessate da un problema e motivate a farvi fronte. Conseguentemente gli operatori esprimono tanto più la loro professionalità sociale quanto assumono funzioni

di facilitazione e guida relazionale delle relazioni motivate al fronteggiamento di un problema di vita complesso che le interessa (personalmente o professionalmente) promuovendo processi di *empowerment* della loro capacità d'azione.

Nel secondo capitolo si presentano le caratteristiche distintive delle organizzazioni di Terzo settore come fenomeno emergente nei sistemi di Welfare relazionale. La riflessione condotta in questo capitolo è finalizzata non tanto ad analizzare le tipologie specifiche delle differenti forme organizzative del Terzo settore, quanto a sottolineare la natura relazionale dell'agire privato organizzato con finalità di welfare.

La seconda parte della tesi, divisa in tre capitoli e si apre con il capitolo terzo che descrive l'oggetto della ricerca quale, appunto, i Centri di Ascolto di Caritas Ambrosiana.

Il quarto capitolo è invece dedicato alla presentazione del disegno di ricerca. Si è scelto di condurre una ricerca qualitativa di stampo collaborativo per analizzare alcuni casi considerati esemplari del funzionamento di un Centro di Ascolto Caritas. In questo capitolo si presentano le modalità di scelta dei casi da indagare, gli strumenti di ricerca utilizzati, quali l'intervista semi-strutturata e l'osservazione partecipante, ed infine le modalità di analisi delle informazioni rilevate.

Nel quinto capitolo, invece, si pongono le basi per la comprensione delle modalità di analisi relazionale dell'oggetto di ricerca. Attraverso la ricerca si è voluto analizzare se e come l'organizzazione dei Centri di Ascolto, studiata a livello "macro" della *governance* di Caritas Ambrosiana e "meso" del *management*, permette ai volontari dei singoli Centri di Ascolto nel "micro" del lavoro sul campo di adottare un approccio relazionale al fronteggiamento dei problemi di vita delle persone che chiedono il loro intervento. A partire da una definizione di Organizzazione si sono riletti gli elementi costitutivi delle organizzazioni, quali finalità, personale e processi operativi, nei tre differenti livelli di *policy making*, di *management* e di *fieldwork* al fine di individuare gli elementi relazionali dell'organizzazione dei Centri di Ascolto di Caritas Ambrosiana che facilitano l'adozione da parte degli operatori impegnati nel campo di un approccio relazionale al lavoro sociale.

La terza parte della tesi è strutturata in tre capitoli che argomentano l'analisi relazionale condotta prendendo in esame gli elementi costitutivi delle organizzazioni. Il sesto capitolo analizza il fattore finalità dell'organizzazione dei Centri di Ascolto ai tre differenti livelli sopra citati. L'analisi relazionale delle finalità dei Centri di Ascolto è

stata condotta sia relativamente alla dimensione intrinseca di contenuto, che in relazione ai processi per la loro definizione. Allo stesso modo si è analizzato l'elemento personale, presentato nel capitolo sette. Sono state oggetto di approfondimento le caratteristiche di relazionalità dei ruoli del personale dei Centri di Ascolto, presente ai tre livelli di *policy*, *management* e di intervento sul campo, ponendo attenzione sia alle funzioni proprie dei differenti ruoli individuati, che alle modalità di definizione delle stesse. Infine l'ottavo capitolo presenta l'analisi relazionale delle linee guida che definiscono le prassi operative dei Centri di Ascolto Caritas e gli strumenti a disposizione dei volontari per il raggiungimento della finalità costitutiva di ciascun Centro.

L'ultimo capitolo è dedicato ad una riflessione conclusiva sulle criticità rilevate e sui punti di forza che si sono individuati nel modello organizzativo dei Centri d'Ascolto che permettono ai volontari/operatori di adottare un approccio reticolare al lavoro sociale nel fronteggiamento dei problemi di vita delle persone che chiedono il loro intervento di aiuto. Dalle considerazioni conclusive emergono, inoltre, quesiti ancora aperti che possono rappresentare spunti per ulteriori riflessioni scientifiche e per l'implementazione delle dimensioni relazionali nell'organizzazione dei Centri di Ascolto.