



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Scienze Organizzative e Direzionali

Ciclo XXVII

S.S.D: SPS/07-SPS/09

**IL LAVORO MANAGERIALE
NEI SERVIZI ALLA PERSONA**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Laura ZANFRINI

Tesi di Dottorato di: Francesca Biffi

Matricola: 4011200

Anno Accademico 2013/2014

Il vero viaggio di scoperta
non consiste nel cercare nuove terre,
ma nell'aver avere nuovi occhi.
(M. Proust)

Un ringraziamento speciale

Al Prof. Folgheraiter per avermi offerto il suo indispensabile supporto e, soprattutto, per avermi insegnato a lavorare nel sociale riconoscendo il privilegio che deriva dall'incontro con l'Altro.

Ai miei compagni di dottorato e a tutto il gruppo di ricerca di Servizio Sociale per i preziosi consigli, gli stimoli e i ricchi confronti. Il particolare a Maria Luisa e Bruno per rappresentare un importante punto di riferimento sul quale poter sempre contare, a Francesca e Elena per avermi incoraggiata e appoggiata con pazienza e costanza durante questi anni di lavoro.

A tutti i Professori che mi hanno accompagnato in questo percorso di studio e ricerca sul campo.

Ai manager protagonisti della ricerca, ai loro colleghi e alle organizzazioni di cui fanno parte, che hanno generosamente offerto il loro tempo. Questa ricerca è la loro, perché racconta le loro storie.

Alla mia famiglia e ai miei amici che mi sostengono e che, costantemente, si prendono cura di me.

A Lucio, con cui ho la straordinaria fortuna di poter condividere la vita e che mi incoraggia sempre a guardare avanti con un sorriso sulle labbra.

INDICE

Prefazione	11
PARTE PRIMA: PREMESSE TEORICHE	15
Capitolo 1. Introduzione.....	17
Il manager nei Servizi alla Persona: l'oggetto della ricerca.....	17
Tra Management e Social Work: il pluralismo teorico su cui si fonda la ricerca..	19
L'evoluzione degli approcci teorici nel Management.....	22
L'evoluzione degli approcci teorici nel Social Work	24
I livelli dell'intervento sociale e le teorie del Lavoro sociale	26
L'assistente sociale in ruoli manageriali: cenni normativi	27
Capitolo 2. L'approccio di Mintzberg al management	31
Tra managerialismo e riflessività nei Servizi alla Persona: cenni introduttivi.....	31
La gestione manageriale come pratica: che cosa fanno i manager?.....	33
I ruoli della gestione manageriale mintzberghiana	38
La relazione tra managerialità e leadership.....	42
Capitolo 3. L'approccio relazionale nel Lavoro sociale	47
Il Lavoro sociale e i livelli dei sistemi di welfare	47
La metodologia del Lavoro relazionale di rete	48
Il fronteggiamento	54
La guida relazionale	58
La facilitazione di sistema.....	61
PARTE SECONDA: LA RICERCA EMPIRICA	65
Capitolo 4. Il disegno di ricerca	67
L'impianto metodologico della ricerca	67
Le fasi della ricerca	73

L'indagine esplorativa.....	73
L'accesso al campo	75
L'interpretazione dei dati	78
Gli strumenti	79
Lo shadowing	79
Riflessioni a margine	84
Le interviste.....	89
Il campione	91
Le organizzazioni	92
I sei manager	94
Riflessioni a margine.....	96
Capitolo 5. I risultati di ricerca: aspetti generali.....	101
Le modalità di presentazione dei risultati di ricerca	101
I ruoli della gestione manageriale	102
Piano dell'informazione	103
Comunicare.....	104
Controllare	110
Piano delle persone.....	115
Agire da leader.....	122
Collegare.....	133
Piano dell'azione	139
Fare all'interno	139
Trattare con l'esterno	144
Capitolo 6. I risultati di ricerca: aspetti specifici nei Servizi alla Persona.....	147
Piano della metodologia	149
Effettuare scelte metodologiche	151

Promuovere la partecipazione dei soggetti interessati.....	155
Assumere funzioni di facilitazione	161
Piano degli aspetti etici.....	164
Riconoscere le questioni etiche.....	165
Promuovere l'equità e la giustizia sociale	168
Piano della responsabilità.....	171
Assumersi la responsabilità nei confronti degli operatori, dei superiori e dell'organizzazione.....	172
Assumersi la responsabilità nei confronti degli utenti e della società	175
Capitolo 7. Gli assistenti sociali con ruoli manageriali.....	183
Lavorare “per il bene”	183
Il punto di vista dei manager assistenti sociali.....	185
L'influenza della formazione	186
La padronanza di tematiche deontologiche: la riservatezza e il segreto professionale	189
L'influenza del lavoro nel fieldwork.....	190
Conclusioni	195
Bibliografia	201
Appendici.....	213

Prefazione

Il lavoro di ricerca esposto nella presente tesi si pone la finalità di approfondire la figura del manager nei Servizi alla Persona.

Lo studio si basa sull'intento di voler indagare tale figura facendo interagire due mondi che storicamente - e forse solo apparentemente - sono sempre parsi distanti tra loro: il mondo della gestione di impresa e il mondo del "sociale". L'immaginario comune porta a pensare il primo orientato al raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza organizzativa, che vengono ottenuti indirizzando rigidamente le azioni delle persone che lavorano nell'organizzazione e strettamente vincolati dai limiti di budget a disposizione; il secondo composto da professionisti che operano con persone che hanno problemi e limiti, ma anche risorse e capacità, che possiedono la "voglia di fare" che caratterizza da sempre i mondi della vita.

Come far interagire queste due entità che sembrano agli atipodi? In particolare, come affrontano tale integrazione i manager che lavorano nei Servizi alla Persona, la cui mission è tipicamente quella di fronteggiare i problemi di vita delle persone?

Recenti evoluzioni negli studi organizzativi evidenziano un nuovo modo di concepire le organizzazioni, interpretate come "luoghi di vite che si incontrano" (Camuri, 2015) più che come contesti orientati unicamente alla produzione di profitti; in questa ottica i manager hanno l'arduo compito di accompagnare l'organizzazione e le persone che vi lavorano a riempire di contenuti questi nuovi "luoghi di vita".

Tale evoluzione pone le basi concettuali per un avvicinamento ai principi teorici che hanno fondato, sin dalle sue origini, il social work e che devono essere tenute in considerazione da quei manager che si trovano a svolgere la professione nello specifico contesto dei Servizi alla Persona.

Da più parti è ormai riconosciuto che il livello di management è centrale per il buon funzionamento e lo sviluppo di servizi sociali (ESN, 2014c).

L'efficacia dei servizi non dipende solo dall'azione professionale degli operatori a diretto contatto con l'utenza, ma anche da come si muove chi ricopre funzioni di dirigenza e coordinamento. (Wilson, 2009, p. 195)

Il presente lavoro di tesi si fonda sulla consapevolezza che coloro che ricoprono funzioni manageriali nei Servizi alla Persona rivestono un ruolo essenziale nel definire modalità operative e prassi di lavoro utilizzate dagli operatori sul campo che lavorano nell'organizzazione, cioè da coloro che operano a diretto contatto con persone che si trovano in situazioni di difficoltà e di bisogno. Per questo motivo i manager partecipano alla determinazione degli esiti dei singoli interventi e, in generale, del funzionamento dei servizi stessi.

La tesi si pone l'obiettivo di studiare l'azione manageriale nella sua complessità, attraverso l'osservazione diretta dei manager. L'ambizione di comporre elementi metodologici, deontologici, etici con aspetti gestionali, organizzativi e legislativi, ha il fine di restituire una panoramica accurata di lettura dell'azione delle figure manageriali nei Servizi alla Persona.

La domanda di ricerca che ha costituito il *fil rouge* del presente lavoro di tesi è: che cosa fanno i manager nei Servizi alla Persona?

Si intende quindi far interagire il mondo della "teoria" del management con il mondo dei Servizi alla Persona provando a gettare uno sguardo sulla pratica e quindi descrivere che cosa fanno i manager che lavorano nei servizi sociali nella loro quotidianità. In questa ottica la teoria non è stata utilizzata come strumento per ingabbiare l'osservazione, ma bensì ha avuto l'importante compito di orientare, permettendomi di avere a disposizione elementi sufficienti per leggere la realtà osservata.

La tesi si struttura in due parti, la prima delle quali pone le basi teoriche che hanno accompagnato il successivo lavoro di analisi sul campo.

Il disegno di ricerca ha visto l'integrazione di due approcci teorici, che rappresentano le due dimensioni della ricerca: quella manageriale e quella sociale. L'oggetto di indagine ha imposto la necessità di favorire la riflessione facendo convergere, anche a livello teorico, i due mondi. Tale sforzo di convergenza è stato possibile in quanto i due approcci scelti presentano degli aspetti di comunanza, in particolare per quanto attiene il significato attribuito a coloro che hanno il compito di guida nelle organizzazioni. Si evince la consapevolezza che non è possibile indicare a priori ciò che i manager "devono/non devono fare". Entrambe le teorie sostengono che l'attività manageriale consiste principalmente nel "far funzionare" le cose

globalmente e al meglio nelle organizzazioni; tale intuizione implicitamente riconosce la non opportunità di avere risposte standardizzate e predeterminate, richiama invece la capacità di “esserci” e di accompagnare i collaboratori e l’organizzazione più con un ruolo di guida che con la presunzione di avere risposte corrette. Ciò appare ancora più importante in quelle organizzazioni che per mission si occupano di fronteggiare i problemi di vita delle persone, cioè le organizzazioni oggetto della ricerca.

Il primo capitolo introduttivo pone le basi dello studio definendone l’oggetto specifico e soffermandosi sul pluralismo teorico che lo caratterizza. Nel primo capitolo, inoltre, viene presentata una breve descrizione dell’evoluzione degli approcci teorici relativi alle discipline coinvolte nella ricerca.

Nel secondo e nel terzo capitolo vengono delineati i due approcci teorici che hanno guidato il lavoro empirico: la teoria mintzberghiana al management (Mintzberg, 1980, 2010) e la metodologia relazionale nel lavoro sociale (Folgheraiter, 1998, 2011a).

Nella seconda parte della tesi viene presentata la ricerca empirica.

Nel quarto capitolo viene illustrato il disegno di ricerca. Lo studio si delinea intorno all’osservazione di sei manager appartenenti a organizzazioni diverse e si sviluppa su due livelli: da un lato l’osservazione dell’attività dei manager nello svolgimento della quotidianità operativa e dall’altro lato l’indagine ha rivolto un’attenzione specifica nei confronti di manager che hanno la formazione di assistente sociale.

Successivamente vengono presentati i risultati della ricerca. In particolare, il quinto capitolo si focalizza sui dati raccolti che descrivono il lavoro dei manager che hanno preso parte allo studio, mentre il capitolo sesto evidenzia le peculiarità dell’azione manageriale nel contesto specifico di indagine. I risultati vengono presentati facendo riferimento ad un modello teorico che racchiude le categorie mintzberghiane (Mintzberg, 2010) e la metodologia relazionale di rete (Folgheraiter, 1998, 2011a).

Lo studio empirico ha posto una particolare attenzione ai manager che hanno la formazione di assistente sociale e il capitolo settimo ne mostra i risultati. Viene, quindi, messo il luce il punto di vista di manager assistenti sociali in merito

all'influenza giocata dalla formazione e dall'esperienza maturata precedentemente come "operatori di campo".

L'ultimo capitolo è dedicato alla presentazione di considerazioni conclusive e di riflessioni in merito al lavoro di ricerca svolto, delineando la figura del manager nei Servizi alla Persona così come emersa dalle osservazioni sul campo.

PARTE PRIMA: PREMESSE TEORICHE

Che senso ha il vostro costruire?

Quale è il fine di una città in costruzione se non una città?

Dov'è il piano che seguite, il progetto?

- Te lo mostreremo appena terminata la giornata.

Ora non possiamo interrompere - rispondono.

Il lavoro cessa al tramonto. Scende la notte sul cantiere.

E' una notte stellata.

- Ecco il progetto - dicono.

(I. Calvino, *Le città invisibili*)

Capitolo 1. Introduzione

Il manager nei Servizi alla Persona: l'oggetto della ricerca

L'espletamento delle funzioni manageriali caratterizza il mondo dei Servizi alla Persona a diversi livelli. Naturalmente le funzioni manageriali sono svolte da professionisti che occupano posizioni dirigenziali nelle organizzazioni, ma nei Servizi oggetto della ricerca, è possibile rintracciare lo svolgimento di tali funzioni anche in capo ad assistenti sociali che operano a livello di campo, nelle situazioni in cui il professionista ricopre il ruolo di "case manager" (Payne, 1998; Folgheraiter, 2000, 2003; Buracchio, 2009).

Il livello di campo (fieldwork o frontline) è l'ambito di lavoro diretto dei professionisti sociali, l'interfaccia tra le organizzazioni di cura (servizi sociali pubblici e privati, non profit e profit) e le realtà sociali che "hanno i problemi" e "chiedono" di poterli risolvere (Raineri, 2011). Si tratta degli operatori che lavorano a contatto diretto con le persone, che erogano prestazioni, che co-costruiscono progetti di intervento e che quindi, nella loro quotidianità operativa, non si occupano direttamente della gestione dell'organizzazione o di una sua sotto unità.

Il case management è una modalità di organizzazione degli interventi di aiuto predefiniti, che cerca di integrare l'erogazione di prestazioni plurime con i bisogni individuali costruendo un "pacchetto assistenziale individualizzato" (Payne, 1998).

Il case management fa riferimento a una metodologia di lavoro professionale degli operatori sociali che va oltre i tradizionali impegni terapeutici o di erogazione "diretta" di specifiche prestazioni. Essa enfatizza le responsabilità e le competenze manageriali al livello dell'utenza (fieldwork), per una gestione integrata e individualizzata dei singoli casi (Bortoli in Folgheraiter, 2003, p. 159).

Nel ruolo di coordinatori assistenziali (case managers), gli assistenti sociali¹ hanno il compito di sviluppare nuove risposte e interconnettere le prestazioni assistenziali disponibili rispetto alle necessità di un singolo “caso” (Folgheraiter, 2000). Agli operatori è, quindi, richiesto di unificare gli apporti che provengono da parte di tutti i soggetti coinvolti intorno ad un problema, rispettando i limiti di budget precedentemente definiti.

Le funzioni specifiche di una gestione manageriale degli aiuti possono essere esercitate (Folgheraiter, 2000, 2003):

- negli interventi di breve periodo, che consistono principalmente in attività di consulenza con singoli o famiglie per la soluzione di crisi o problemi circoscritti
- nell’assistenza di lungo periodo. In questo caso le funzioni riguardano in particolare
 - a) l’assessment, che consiste nella valutazione dei bisogni assistenziali di una rete individuando punti di forza e debolezza attuali e potenziali;
 - b) la predisposizione di un piano di aiuti personalizzati (care planning) e l’implementazione del piano con l’acquisto delle prestazioni, che hanno lo scopo di assicurare che si renda disponibile la combinazione più appropriata di servizi di cui necessita la situazione, entro un budget definito e in accordo con le persone coinvolte;
 - c) il monitoraggio e la valutazione finale per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati anche secondo il punto di vista degli interessati.

In uno scenario di quasi-mercato in cui gli assistenti sociali si trovano a svolgere la professione, dove la finalità dell’ente pubblico non è più quella di erogare prestazioni ma di garantire le condizioni nelle quali l’erogazione ha luogo, l’operatore/case manager ha il compito di acquistare in nome e per conto della persona o della famiglia in stato di bisogno le prestazioni di cui questa ultima

¹ Non vi sono direttive di politica sociale che assicurino che il case management è sempre appannaggio degli assistenti sociali (in proposito vi sono opinioni diverse). In ogni caso l’esperienza degli assistenti sociali, la consapevolezza della rete dei servizi e la formazione socialmente orientata suggeriscono che la loro professionalità è da ritenersi particolarmente preziosa per il case management. (Payne, 1998)

necessita e quindi comporre un “pacchetto” di prestazioni assistenziali il più possibile coerente ed efficiente.

Il case manager è un operatore sociale che si affianca a un utente e diviene una sorta di supervisore responsabile della sua situazione assistenziale. (Folgheraiter, 2000, p. 248)

L'assistente sociale case manager da un lato aiuta gli utenti a chiarire i propri bisogni, a mettere assieme ed usare efficacemente le risorse personali e quelle di cui la comunità dispone per andare incontro a tali bisogni (Payne, 1998); dall'altro lato si fa carico dei risultati globali delle erogazioni, segue le fasi attuative del piano assistenziale in termini di qualità e di efficacia (Buracchio, 2009).

Alla luce di quanto sopra esposto pare opportuno specificare che il presente lavoro di ricerca non ha l'intenzione di analizzare il ruolo di “case manager” degli operatori di campo. Con il termine management si intende, invece, fare riferimento al livello della dirigenza (manager apicali e intermedi) delle organizzazioni che costituiscono il sistema dei servizi socio assistenziali. Il manager che lavora a questo livello si muove tra le direttive impartite dal livello politico amministrativo (*policy making*) e l'attività dei professionisti (*livello di campo*), a loro volta direttamente collegati con il mondo della vita (Folgheraiter, 2006; Raineri, 2011). E' tale livello di management che verrà approfondito nei successivi capitoli del presente lavoro di tesi.

Tra Management e Social Work: il pluralismo teorico su cui si fonda la ricerca

Che cosa penserebbe un economista? Che cosa direbbe un antropologo? A volte non c'è modo più veloce di concepire un'idea nuova che domandarsi come affronterebbe la questione qualcuno che appartenga a un'altra disciplina. (Abbott, 2007, p. 96)

Una delle caratteristiche della ricerca consiste nello sforzo teorico di integrare due approcci che rappresentano le due dimensioni della ricerca: quella manageriale e quella sociale. L'oggetto della ricerca riguarda i manager che lavorano nei Servizi alla Persona, di conseguenza è parso necessario approfondire l'oggetto di indagine facendo convergere i due mondi di cui, contemporaneamente, fa parte.

Si parla di pluralismo metodologico (Carey, 2013), quando vi è la possibilità di dar forma ad una ricerca combinando diverse teorie e metodi, al fine di adattarsi ad un argomento specifico.

La metodologia non può costituire un insieme fisso o statico di passaggi, attraverso cui intraprendere rigidamente una ricerca. Al contrario, la metodologia si dovrebbe considerare come un insieme di idee che offrono un fondamento e dei criteri per “tenere insieme” il processo di ricerca, o per lo meno per fornirgli coerenza e spessore. (Carey, 2013, p. 134)

La *ratio* di tale scelta è quella di arricchire la riflessione in merito a fenomeni che si pongono all’incrocio di esperienze, aree e tradizioni diverse, facendo emergere punti di contatto e di intersezione tra le varie dimensioni che costituiscono il vasto campo delle scienze sociali. L’intento è quello di promuovere considerazioni creative facilitando gli scambi e le sinergie tra discipline sociologiche differenti. Le riflessioni frutto dell’indagine nascono da una contaminazione di saperi che hanno l’obiettivo di arricchire la visione complessiva, nella consapevolezza che osservando il fenomeno da un solo punto di vista si rischia di ottenere una visione parziale dello stesso; per approfondire l’oggetto della ricerca occorre muoversi lungo i confini, nei luoghi in cui si incontrano spinte e tensioni diverse e si originano saperi nuovi (Galli, Tomè, 2010). Ho tentato di spostare i confini cercando di assumere, per quanto possibile, una posizione che tende ad osservare il fenomeno da tutti i lati, integrando punti di vista e prospettive afferenti a discipline diverse (Abbot, 2007).

Si possono combinare fra loro posizioni diverse in forme di indagine più complesse di quanto non potrebbe generare ciascuna di esse singolarmente presa. (Abbott, 2007, p. 79)

L’interesse della ricerca consiste nell’integrare i diversi saperi e cercare piste di riflessione intorno agli aspetti di connessione tra lavoro sociale e management.

Evidentemente tale sforzo di convergenza è stato possibile in quanto i due modelli teorici presentano degli aspetti di comunanza, in particolare per quanto attiene il significato profondo attribuito a coloro che hanno il compito di guida nelle organizzazioni. Entrambe le teorie prendono le distanze da elenchi di compiti che dovrebbe svolgere un buon manager per essere definito tale; vi è invece la consapevolezza che il manager deve impegnarsi a “far funzionare le cose” sia dentro le organizzazioni sia nelle loro interazioni con l’esterno, nonché di accompagnare i

collaboratori nello svolgimento del loro lavoro sapendo che non è possibile definire a priori ciò che è giusto o sbagliato.

La ricerca ha iniziato a prendere forma prendendo spunto dai lavori di Mintzberg, in particolare per ciò che attiene l'oggetto dell'indagine: "che cosa fanno i manager?"; sullo sfondo della metodologia relazionale di rete (Folgheriat, 1998, 2011a) mi sono quindi chiesta "che cosa fanno i manager nei Servizi alla Persona?".

Data l'esistenza di innumerevoli approcci teorici che si occupano di Lavoro sociale e di management, mi sono intenzionalmente orientata ad operare una selezione, individuando, sulla base della personale esperienza professionale nei Servizi alla Persona, i due modelli teorici sopra citati che paiono capaci di cogliere e rappresentare la complessità delle organizzazioni "umane".

In linea con precedenti lavori di ricerca che si sono sviluppati per lo più in ambito sanitario (Glouberman e Mintzberg, 2001), la tesi si fonda sull'importanza di collegare i diversi mondi che compongono i Servizi alla Persona (persone che accedono ai servizi, operatori, manager, politici e comunità), nella consapevolezza che se così non fosse il rischio sarebbe quello di favorire un sistema socio assistenziale ingestibile e scarsamente efficace. In questo difficile compito i manager sembrano assumere un ruolo importante della definizione di prassi e procedure capaci di assolvere tale incombenza. Coniugare i suddetti mondi significa anche combinare prospettive e punti di osservazione differenti, in modo da poter vedere oltre i singoli confini e verso una meta comune. In fin dei conti la finalità è unica: garantire Servizi alla Persona capaci di favorire il fronteggiamento dei problemi di vita² dei cittadini.

² Il problemi di cui si occupano i Servizi alla Persona sono "problemi del vivere". I problemi di vita si differenziano dai problemi tecnici in quanto questi ultimi sono relativamente oggettivi, sono definibili secondo parametri codificati e quindi prevedono una soluzione predeterminata che non dipende dalle persone coinvolte nel problema. I problemi del vivere invece sono indeterminati perché legati alle attribuzioni di significato delle persone interessate, per questo motivo non si adattano a procedure di soluzione standardizzate; essi non possono essere risolti, ma bensì fronteggiati (Folgheriat, 2011a; Raineri, 2004a).

L'evoluzione degli approcci teorici nel Management

Il cambiamento di atteggiamento nei confronti del management - passando dal disinteresse verso questo tema, alla consapevolezza e poi all'enfasi che lo ha circondato - è stato una conseguenza della seconda guerra mondiale; in particolare i risultati ottenuti dall'industria manifatturiera americana durante la guerra attirarono l'attenzione su di esso. Tuttavia l'esplosione del management viene attribuita a Sir Stafford Cripps, ministro del tesoro del primo governo laburista inglese del dopoguerra, il quale vide nel management la forza capace di ricostruire l'economia inglese e di fornire la spinta per lo sviluppo. In realtà il management, sia come pratica sia come campo di interesse e di studio, ha una lunga storia; si può dire che fu scoperto da grandi economisti del passato (Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, Karl Marx,) ancora prima che esistesse un management di cui parlare. Il management come teoria divenne materia di insegnamento negli anni fra le due guerre: la Harvard Business School per prima iniziò negli anni '30 a tenere corsi di management (Drucker, 1978).

Nel corso del tempo si sono susseguite diverse teorie e scuole di pensiero sul management (di cui di seguito ne verranno citate solo alcune), che possono essere ricondotte a tre grandi filoni (Hatch, 1999; Morgan, 2002; Bonazzi, 2006; Camuri, 2015):

- scuola di pensiero scientifico, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come una macchina (Scientific Management di Taylor, Administrative Management di Fayol, Bureaucratic Management di Weber). L'attenzione era posta sul miglioramento delle performance delle organizzazioni attraverso la razionalizzazione dell'ambiente di lavoro;
- scuola di pensiero orientato al fattore umano, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come un sistema sociale (Human Relation School di Mayo, Behavioural School di Barnard, Psicologia Umanistica di Maslow, Teoria X e Y di McGregor, Comportamentismo Operante di Skinner, Teoria dei Due Fattori di Herzberg, Esigenze di Sviluppo Individuali e Organizzative di Argyris, Stili di Leadership di Likert). In

risposta alle implicazioni dello Scientific Management, questa scuola di pensiero riportava l'attenzione sulla centralità dell'uomo con le sue implicazioni psicologiche e sociali, riaffermando l'importanza della umanizzazione degli ambienti di lavoro, richiamando una costante attenzione alla soddisfazione, ai contenuti di lavoro, al clima, alla comunicazione partecipativa e coinvolgente, agli stili di leadership;

- scuola di pensiero sistemico, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come un sistema complesso (System Theory di Boulding, Johnson, Kast e Rosenzweig, Contingency School, teoria sviluppata tra gli altri da studiosi quali Woodward, Fiedler, Lorsch e Lawrence, Leadership situazionale di Hersey e Blanchard, Blake Mouton Managerial Grid di Blake e Mouton). Tale scuola di pensiero si avvicinava al mondo delle organizzazioni con un approccio che tendeva a trovare un punto di equilibrio tra le scuole di pensiero precedenti; l'attenzione era posta sulla consapevolezza del pericolo di una visione meccanicistica delle organizzazioni, della ricchezza di una visione orientata alla relazione tra gli elementi di una organizzazione, ai reciproci condizionamenti ed influenze e alla consapevolezza del loro "divenire sistema" grazie alle loro relazioni.

Ogni teoria è stata influenzata dallo specifico momento storico ed economico ed ha posto l'accento sulle criticità del momento.

Per avvicinarsi ai giorni nostri, nel 2008 un gruppo di manager e studiosi di management (tra cui, solo per citarne alcuni, Argyris, Hamel, Mintzberg, Pfeffer, Prahalad, Senge,) si è incontrato per confrontarsi e ripensare al management alla luce dell'attuale situazione, in termini prospettici, a fronte delle sfide del XXI secolo. Ne è emerso un documento "The 25 Management's Grand Challenges" (Hamel, 2009) in cui vengono presentate venticinque grandi sfide del management. Nel documento emerge un nuovo modo di concepire le organizzazioni; queste ultime vengono interpretate come luoghi di vita e per questo motivo si evidenzia l'importanza di espandere la responsabilità del management oltre la creazione di valore per gli azionisti, ma verso scopi più nobili e socialmente significativi. Le sfide richiamano l'esigenza di fare in modo che le organizzazioni siano genuinamente umane e quindi

luoghi in cui le persone possano fiorire e avere vite degne di essere vissute, di incorporare le idee dei cittadini e delle comunità riconoscendo l'interdipendenza di tutte le parti coinvolte, di promuovere la fiducia, di valorizzare le diversità, di favorire l'autonomia dei dipendenti e rivedere i temi connessi alla gerarchia, di promuovere lo scambio di idee/talenti/risorse e l'immaginazione.

Tale nuovo spirito di concepire le organizzazioni, e di conseguenza il ruolo dei manager, porta ad un avvicinamento ai principi propri del lavoro sociale.

L'evoluzione degli approcci teorici nel Social Work

La ricerca che verrà presentata nella seconda parte della tesi, ha come oggetto specifico i Servizi alla Persona e si propone di dedicare una particolare attenzione ai manager che hanno la formazione di assistenti sociali; pare opportuno quindi descrivere brevemente l'evoluzione dei modelli teorici al lavoro sociale e della figura dell'assistente sociale, con particolare attenzione al tema delle funzioni manageriali in capo a tale professionista.

In Italia l'impegno sociale è stato tradizionalmente legato al mondo cattolico in quanto, per secoli, l'assistenza è stata prerogativa della Chiesa. Le comunità religiose erano attive a livello locale per fornire assistenza ai bisognosi e solo nell'Ottocento si sono sviluppate le prime forme di assistenza organizzata; l'età moderna è il momento in cui la beneficenza e l'assistenza tradizionali cominciano a porre in atto delle procedure finalizzate a garantire l'efficienza e l'efficacia degli interventi (Bortoli, 2013). La letteratura considera la Seconda Guerra mondiale una sorta di spartiacque tra due mondi: tutto ciò che è avvenuto prima del 1945 viene considerato la "preistoria" del lavoro sociale professionale (Bortoli, 2013). A partire dal secondo conflitto mondiale in poi, il lavoro sociale si sviluppa con maggiore compiutezza e, a fronte di competenze specifiche trasmesse da scuole specializzate, l'assistente sociale inizia ad occuparsi professionalmente delle situazioni di bisogno più varie. In particolare dal famoso Convegno di Studi di Tremezzo (dal 16 settembre al 6 ottobre 1946) emergono i temi centrali del lavoro (Cacioppo e Tognetti Bordogna, 2008):

- assistenza sociale e legislazione del lavoro;
- assistenza all'infanzia e ai minori;
- i problemi del dopoguerra.

In base a quanto discusso nel corso del convegno, l'assistente sociale doveva svolgere i seguenti compiti:

- aiuto ai meno capaci per far valere i loro diritti;
- mediatore tra i bisogni dei cittadini e le risorse istituzionali, tra persone e società;
- di prevenzione verso le situazioni personali e sociali che possono rendere le persone dipendenti dagli enti di assistenza;
- operatore che fornisce assistenza di tipo psicologico attraverso soccorsi materiali.

L'evoluzione della professione in Italia si sviluppa all'inizio degli anni cinquanta del secolo scorso, in organizzazioni (pubbliche e private) che hanno orientato gli assistenti sociali a privilegiare la presa in carico di situazioni individuali, tralasciando i compiti relativi alla dimensione di "sistema" dell'organizzazione stessa e dei servizi (Mari et al., 2012). L'esplosione dello stato sociale negli anni Settanta ha visto il riconoscimento sociale della professione individuandone il ruolo cardine nel processo di aiuto. La professione si incardina sempre di più nell'alveo degli aiuti individuali orientandosi verso servizi specialistici e di settore, rischiando, forse, a volte di perdere di vista la visione di insieme per valorizzare spazi di esclusività nel rapporto diretto con l'utenza. La crisi del welfare pare introdurre ventate di aria nuova: progressivamente la relazione tra interventi di aiuto alla persona e attività di progettazione e organizzazione dei servizi tende a rinforzarsi in

uno spazio esteso che vede nuovi centri e nuove periferie, che a progetti personalizzati aggiunge azioni di sviluppo di comunità, che riformula assetti organizzativi, che sperimenta nuove formule di servizio, che inventa strategie d'azione locale per i diritti di cittadinanza, che attiva progetti di sviluppo, che promuove e coinvolge nuovi attori sociali, che cerca e gestisce risorse umane, tecnologiche, economiche. (Mari et al., 2012, p. 12)

Nel tempo si sviluppano, quindi, diversi modelli teorici promossi ed attivati dagli assistenti sociali e che sembrano corrispondere all'evoluzione storica della sua figura, a sua volta direttamente connessa con la trasformazione dello stato sociale.

I livelli dell'intervento sociale e le teorie del Lavoro sociale

Storicamente il lavoro sociale ha previsto tre macro aree di intervento: casework, groupwork e community work.

Con il casework l'interesse è centrato sugli aspetti personali del portatore del bisogno con l'obiettivo di ristabilire e potenziare il senso di dignità e di autorispetto; l'attenzione è rivolta in particolare alle dinamiche psicologiche e all'adattamento dell'individuo nell'ambiente sociale di riferimento. Il groupwork è considerato un metodo di lavoro finalizzato a promuovere la capacità della persona di cooperare in contesti socio-culturali differenti; il gruppo rappresenta lo strumento per favorire e sviluppare la partecipazione e la condivisione dei problemi. Il community work si riferisce ad un intervento a sostegno delle persone che appartengono ad una comunità in modo da potersi riunire per definire le esigenze e i problemi, così da pianificare le risposte utilizzando risorse disponibili; il focus si sposta dal singolo individuo alla dimensione collettiva con il presupposto che debba essere la popolazione a rendersi partecipe e attiva (Cacioppo e Tognetti Bordogna, 2008).

Alla luce delle recenti evoluzioni teoriche, si fa riferimento al lavoro sul caso nelle situazioni in cui la finalità dell'intervento riguarda principalmente il miglioramento della situazione di una specifica persona o famiglia, nel lavoro di gruppo la finalità riguarda principalmente il miglioramento delle situazioni di alcune persone o famiglie accomunate da interessi analoghi, nel lavoro di comunità la finalità riguarda principalmente il miglioramento della situazione di un'intera categoria di persone o famiglie accomunate da interessi analoghi (Raineri, 2011).

Oltre a questa prima distinzione, a seguito dell'evoluzione delle scienze sociali e degli studi ad esse connessi, si sono susseguiti molti modelli e diverse teorie al servizio sociale che avevano l'obiettivo di indirizzare l'osservazione, l'analisi, la descrizione, l'interpretazione dei fenomeni e guidare l'intervento e la sua valutazione (Lymbery, 2002; Banks, 2011;)³.

³ Su modelli e teorie al lavoro sociale, è possibile reperire informazioni anche sul sito www.assistentsociali.org consultato il 28 gennaio 2015

Payne (Payne 1991, in Banks, 2011) opera una distinzione tra:

- teorie generaliste, che offrono un sistema di pensiero generalizzabile a tutta la pratica che gli assistenti sociali potrebbero affrontare nel casework, nel lavoro istituzionale e di gruppo (come la teoria psicodinamica, la teoria comportamentista, la teoria sistemica);
- teorie applicative, che offrono utili idee generali che sono ampiamente applicabili ad alcune specifiche situazioni o problemi (come l'intervento di crisi, il casework centrato sul compito, l'empowerment e l'advocacy);
- teorie specifiche, che offrono concetti e tecniche che potrebbero avvantaggiare gli assistenti sociali nel lavoro indipendentemente dalla teoria di riferimento che stanno utilizzando (come la teoria della comunicazione);
- teorie prospettiche, che offrono un modo di considerare il mondo, in particolare il cambiamento personale e sociale, connesse alle quali vi sono numerose concezioni di intervento professionale (come gli approcci radicali, le prospettive umanistiche o esistenzialistiche).

L'assistente sociale in ruoli manageriali: cenni normativi

Dal punto di vista della formazione, nel 1946 viene istituita la Scuola per dirigenti di lavoro sociale presso l'Istituto di Psicologia dell'Università di Roma (Mari et al., 2012). In quegli anni nascono le prime esperienze di direzione tecnica presso enti nazionali preposti a realizzare programmi di sviluppo e organizzazione comunitaria in aree rurali e urbane; con lo scioglimento di tali enti nei decenni successivi, la figura del dirigente tecnico di servizio sociale scompare, ad eccezione dei Servizi Minorili del Ministero di Grazia e Giustizia.

In merito ai compiti manageriali svolti da assistenti sociali, la legge n. 84 del 1993 "Ordinamento della professione di assistente sociale e istituzione dell'Albo Professionale" esplicita:

L'assistente sociale svolge compiti di gestione, concorre all'organizzazione e alla programmazione e può esercitare attività di coordinamento e di direzione dei servizi sociali. (L.84/1993 art.1 comma 2)

Il D.P.R. 5 giugno 2001 n. 328 che disciplina le attività professionali che l'assistente sociale può svolgere in contesti organizzativi, evidenzia l'esercizio di funzioni marcatamente dirigenziali, gestionali e valutative associate alla figura dell'assistente sociale specialista che, secondo la normativa sopra citata all'art. 21 comma 1, sono articolate in:

- elaborazione e direzione di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- pianificazione, organizzazione e gestione manageriale nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- direzione di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- analisi e valutazione della qualità degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale;
- supervisione dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica della classe 57/S - Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali;
- ricerca sociale e di servizio sociale;
- attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

L'assistente sociale si propone, quindi, come figura significativa del management dei servizi, in particolare per ciò che riguarda: gestione dei casi, competenze progettuali e gestionali, consulenza agli organismi politici/agli amministratori/ai referenti di servizi privati, promozione della partecipazione e dell'attivazione comunitaria, in coerenza con i principi della professione (Mari et al., 2012). Il lavoro manageriale viene previsto dal Codice Deontologico degli assistenti sociali (2009) per favorire un assetto organizzativo dei servizi sociali in grado di fronteggiare la complessità dei processi, senza perdere di vista i diritti di cittadinanza e i valori che sono alla base dei servizi di welfare.

Il tema delle funzioni manageriali in capo a figure professionali sociali si fa sempre più spinosa anche a seguito dell'emanazione della L. 328/2000 che all'art. 12 esplicita la necessità di individuare, per le figure professionali sociali, le modalità di accesso alla dirigenza, che vengono quindi poste in prima linea in quanto detentori di

una sapere teorico e pratico pertinente alle finalità e al sistema delineato dal legislatore.

L'incarico manageriale nei servizi pare coerente alle funzioni degli assistenti sociali anche alla luce delle modifiche formative in relazione alla formazione di base e a quella specialistica, intesa come ulteriore approfondimento delle competenze progettuali, gestionali e di ricerca degli assistenti sociali (Mari et al., 2012).

Capitolo 2. L'approccio di Mintzberg al management

Spiegare il termine "management" è piuttosto difficile. Esso è, in primo luogo, specificamente americano, e non è facile tradurlo in qualunque altra lingua, anche nell'inglese della Gran Bretagna. Indica una funzione, ma anche le persone che la svolgono, una posizione nell'azienda e nella società, ma anche un teoria di studi. (Drucker, 1978, p. 13)

Tra managerialismo e riflessività nei Servizi alla Persona: cenni introduttivi

In qualsiasi ambiente organizzativo in cui svolga la professione, quello del manager è un ruolo controverso che porta con sé incognite ed ambiguità. I manager che operano nei Servizi alla Persona si trovano ad agire in un contesto e con un oggetto di lavoro di per sé particolari che influenzano la loro attività.

L'oggetto di lavoro del servizio sociale merita una particolare attenzione in quanto elemento che contribuisce a complessificare la relazione tra il professionista e l'organizzazione. Non si sta trattando, infatti, di professionisti che costruiscono elementi tangibili mediante metodologie certe e criteri scientifici rigorosamente definiti: siamo immersi nell'impalpabile natura della realtà sociale, insieme complesso di relazionalità e imprevedibilità, razionalità e irrazionalità, nel quale gli interventi sociali non possono essere precodificati né garantire certezza di applicazione o di esito. (Gui, 2009, p. 146)

La natura immateriale dei beni prodotti dal servizio sociale li rende difficilmente misurabili e quantificabili e, di conseguenza, ancora di più in questo campo, le azioni dei manager non possono essere semplicemente orientate all'efficacia e all'efficienza del servizio o dell'organizzazione di cui sono responsabili.

Oggi nei Servizi alla Persona la spinta alla managerializzazione ha assunto un ruolo centrale; di conseguenza si assiste al rischio di una rigida adesione procedurale che può essere proposta/imposta dall'amministrazione e che può influenzare fortemente l'agire degli operatori nei servizi stessi (Gui, 2009). Dominelli (2005) ritiene che l'introduzione e l'enfasi su procedure standardizzate di valutazione delle situazioni distolgono l'attenzione dell'operatore dai fattori che hanno portato alla situazione e ne favoriscono la deresponsabilizzazione. Si assiste

quindi ad una tendenza alla managerializzazione dei servizi, nella quale questi ultimi sono guidati dal budget invece che dalle persone che sono in situazione di bisogno; ciò comporta una parallela perdita di autonomia professionale dentro i processi di burocratizzazione.

L'attaccamento a procedure e tecniche precodificate allontana la possibilità di intervento nel quale poter esercitare autonomia e competenza professionale e conduce all'attribuzione di grande valore, a volte esclusivo, agli aspetti formali dell'intervento piuttosto che a quelli sostanziali (Folgheraiter, 2011a).

Per far fronte a tali tendenze, alcuni autori propongono modelli di lavoro riflessivi che entrano in contrasto con i modelli difensivi strettamente legati a orientamenti e pratiche rigidamente connessi agli aspetti procedurali dell'attività (Gosling e Mintzberg, 2004; Gui, 2009; Banks, 2011). L'operatore difensivo è colui che aderisce rigidamente alle procedure e agli adempimenti definiti dalla normativa e/o dall'ente; il professionista si percepisce come un mero funzionario che deve agire in base ai valori dell'ente. L'operatore riflessivo è invece colui che agisce in base ai valori della professione, che promuove l'integrazione di conoscenze/valori/abilità/tecniche, si mette in gioco e si assume la responsabilità degli interventi con il rischio di entrare in conflitto con i valori dell'ente nel quale lavora. L'esercizio della riflessività nelle organizzazioni pare un elemento in grado di influenzare positivamente l'azione dei professionisti e gli esiti degli interventi, pur nel rispetto dei limiti del contesto in cui opera (Gui, 2009).

Il lavoro manageriale, spesso descritto come un campo di addestramento implacabile dove bisogna mantenere la marcia e non c'è tempo per rallentare e pensare, necessita invece di fermarsi e riflettere. I manager hanno bisogno di fare un passo indietro rispetto all'azione per lasciare lo spazio di meditare sulle loro esperienze, alla ricerca del significato delle azioni quotidiane (Gosling e Mintzberg, 2004). Una mente riflessiva rivolge la sua attenzione alle proprie attività; ciò significa porsi delle domande, analizzare, sintetizzare, fare collegamenti non solo rispetto agli accadimenti, ma anche in relazione ai motivi a causa dei quali gli accadimenti stessi hanno preso forma e come si differenziano da altri eventi. E' necessario quindi promuovere operatori riflessivi capaci di meditare sulle pratiche. Proprio la riflessione sulla pratica rappresenta il cuore della teoria mintzberghiana.

La gestione manageriale come pratica: che cosa fanno i manager?

La presente ricerca si fonda sull'idea di gestione manageriale delineata da Mintzberg (1980, 1991, 2010).

La sua più famosa ricerca realizzata nel 1973 (Mintzberg, 1980) si basa sull'idea di costruire un approccio teorico al management partendo dall'osservazione empirica dell'attività manageriale. Lo studio aveva l'obiettivo di rispondere alla domanda "che cosa fanno i manager?" attraverso l'osservazione dell'attività quotidiana di cinque dirigenti appartenenti ad organizzazioni diverse (società di consulenza, scuola, impresa tecnologica, industria manifatturiera e ospedale)⁴.

Molti sono i manuali che sottolineano le conoscenze di cui un manager necessita per svolgere la professione, molti articoli e libri offrono consulenza su come si sviluppa il talento manageriale, ma pochi si basano su ricerche empiriche (Hill, 1992). Il lavoro di Mintzberg si basa proprio sulla volontà di approcciarsi al mondo della gestione manageriale senza preconcetti. Analizzando i dati del suo studio l'autore arriva a sviluppare una nuova visione di lavoro manageriale prendendo dichiaratamente le distanze dagli approcci teorici che si basano su elenchi di doti e/o di qualità che un manager dovrebbe avere per svolgere nel modo migliore il suo ruolo e dagli studi che non sono supportati da evidenze empiriche o in contrasto con risultati di ricerca.

Il primo studio di Mintzberg (Mintzberg, 1980) ha ispirato una serie di ricerche successive che hanno utilizzato il metodo dell'osservazione strutturata (Martinko e Gardner, 1985, in Tengblad, 2006) in varie occupazioni manageriali

⁴ Nella sua ricerca Mintzberg svolge un'osservazione strutturata (Mintzberg, 1980), nella quale il ricercatore osserva l'attività lavorativa quotidiana di un dato attore organizzativo. Ogni evento osservato viene categorizzato dal ricercatore in base ad alcuni parametri (ad esempio, durata, partecipanti e scopo) (Bruni, 2011). L'autore però riporta una importante differenza rispetto all'uso classico dello strumento: le categorie non sono predeterminate, ma vengono sviluppate induttivamente nel corso dell'osservazione, in base agli eventi a cui il ricercatore assiste e registrati con il metodo del diario (Mintzberg, 1980). In questo modo, grazie ai dati raccolti, il ricercatore ha modo di categorizzare puntualmente le osservazioni, fare comparazioni, fornire un resoconto processuale del lavoro quotidiano degli attori osservati. Sulla base dei risultati del suo studio, Mintzberg ha formulato dieci ruoli di gestione e ha individuato tredici caratteristiche di lavoro manageriale (Mintzberg, 1980, pp. 51-53).

quali amministratori pubblici, agenti di polizia e in particolare, i dirigenti scolastici (Tengblad, 2006).

Proseguendo nei suoi studi, nel 2009 l'autore ha pubblicato un nuovo testo, "Managing"⁵, offrendo una visione teorica e pratica finalizzata all'esercizio di un efficace lavoro manageriale, sostenendo che ciò che i manager effettivamente fanno nelle loro attività quotidiane non coincide sempre e necessariamente con quello che viene dichiarato in letteratura. Programmare, organizzare, coordinare e controllare - le quattro parole così frequenti nel linguaggio dei manager da quanto l'industriale francese Henry Fayol le usò per primo nel 1916 - non spiegano che in minima parte l'attività del manager (Mintzberg, 1991).

Mintzberg delinea l'immagine della gestione manageriale come un processo dinamico che si fonda sulla pratica (Drucker, 1978; Feldman, 2005; Mintzberg, 2010), che si apprende innanzitutto tramite l'esperienza e che si radica in un contesto. Lo scopo dell'attività manageriale è far funzionare le cose nelle organizzazioni ed essa è iscritta in un triangolo in cui si incontrano l'arte, la tecnica e la scienza. L'arte, mediante l'intuizione, porta alla comprensione e alla visione delle cose; la tecnica ha a che fare con l'apprendimento dall'esperienza, con il mettere a fuoco le cose procedendo lungo il cammino, con il produrre collegamenti avvalendosi dell'esperienza concreta; la scienza fornisce l'ordine mediante un'analisi sistematica della conoscenza.

Mettete insieme una discreta quantità di tecnica con il giusto tocco di arte e con un po' di applicazione della scienza e otterrete un lavoro che è soprattutto una *prassi*. (Mintzberg, 2010, p. 24)

Il modo migliore di fare i manager è quindi quello di agire in base alla situazione e per questo motivo l'autore prende le distanze dall'idea di manager inteso come un pianificatore minuzioso e sistematico della sua attività e di quella

⁵ Nella ricerca pubblicata nel 2009, in cui l'autore osserva per una giornata 29 manager appartenenti a organizzazioni differenti e a differenti livelli nella gerarchia, Mintzberg ripropone la stessa modalità di osservazione e trascrizione utilizzata nel 1973, ma senza la registrazione precisa dei tempi che il manager dedicava alle diverse attività. Inoltre, l'autore esamina l'agenda dei manager osservati per avere un'idea più ampia del lavoro e per identificare le attività abituali che non si erano presentate nella giornata di osservazione. Durante le pause Mintzberg poneva domande, otteneva chiarimenti, approfondiva le questioni e cercava di capire come il manager vedeva il proprio lavoro e il lavoro manageriale in generale (Mintzberg, 2010).

dell'organizzazione nella quale lavora; sempre per questo motivo, l'autore ritiene che non ci sia motivo di concentrare il discorso sul management intorno alle qualità/doti naturali che dovrebbe avere un buon manager.

Molte abilità mediche - diagnostiche, logico-deduttive, terapeutiche - [...] presuppongono che la malattia possa essere scomposta in problemi distinti che si presentino più o meno allo stesso modo in tutti i pazienti e che possano essere affrontati con trattamenti più o meno standardizzati. [...] Gran parte del lavoro manageriale, al contrario, consiste nell'affrontare problemi che sono fittamente interconnessi con elementi diversi dell'organizzazione, caratteristici di ogni azienda, mercato e settore particolari e non facilmente riconducibili a una sindrome comune, standard, che quindi possa essere trattata con una tecnica specifica. (Whitley, 1995, p. 92, in Mintzberg, 2010, p. 25)

Per questo motivo Hill ritiene che le persone dovrebbero agire da manager prima di capire in che cosa consiste il loro ruolo (Hill, 1992).

In proposito alla riflessione teorica sul management, Mintzberg sostiene che nel corso dei decenni l'attenzione si sia posta sulla ricerca del "modo migliore" di essere manager (da quando Frederick Taylor nel 1916 ha definito il suo metodo come il "migliore"); ma, al contrario, per i manager non esiste un "modo migliore" da delineare una volta per sempre ed utile a chiunque in qualsiasi momento o luogo.

La gestione manageriale ha a disposizione una conoscenza tacita che può essere appresa come prassi solo sul campo e che si sviluppa in contesti specifici, nelle contingenze da affrontare volta per volta; ciò implica che quello che si è appreso non può essere trasferito facilmente da un lavoro manageriale ad un altro. Per questo l'azione manageriale si snoda tra le intuizioni anche di coloro che non hanno una formazione manageriale ad hoc.

Sin dalla sua prima ricerca nel 1973, Mintzberg ha individuato alcune caratteristiche dell'azione manageriale frutto delle sue indagini. Tali caratteristiche nel corso del tempo hanno richiamato l'attenzione in quanto sfidavano alcuni dei miti più radicati sulla pratica della gestione manageriale e pare abbiano trovato l'accordo di coloro che hanno avuto l'opportunità di passare anche un solo giorno nell'ufficio di un manager per fare il lavoro o anche solo per osservarlo.

"Ho trovato l'articolo di Mintzberg rassicurante e sfidante allo stesso tempo. A dispetto di tutti i miei titoli - vicepresidente, manager della produzione, direttore commerciale e madre -, non sono mai stata del tutto sicura di comportarmi davvero da manager. Certamente non ho mai avuto la sensazione di progettare, organizzare, coordinare e controllare gran che! Se le definizioni e le osservazioni

di Mintzberg, sostenute dalle ricerche sue e di altri, sono veritiere, allora sono davvero un manager". (tratto da un intervento scritto da un manager, in Mintzber, 2010, p. 31)

Le ricerche di Mintzberg individuano alcune caratteristiche distintive della gestione manageriale: il ritmo serrato del lavoro manageriale, la brevità e la varietà delle sue attività, la frammentazione e la discontinuità del lavoro, l'orientamento all'azione, la preminenza della comunicazione orale e informale, la propensione all'affiancamento a colleghi e collaboratori e il controllo spesso più nascosto che esplicito.

Nel corso degli anni l'autore ha delineato, e successivamente rivisitato, alcuni "miti" relativi al comportamento manageriale che non corrispondono alle evidenze frutto dell'osservazione dell'azione dei manager (Mintzberg, 1991).

Il mito che identifica il manager come un pianificatore riflessivo e sistematico che si siede alla scrivania e medita, riflette, prende decisioni importanti e pianifica il futuro è scardinato dal frutto delle osservazioni effettuate da Mintzberg che vedono invece manager che lavorano a ritmo serrato con un orientamento fortemente incentrato all'azione, dove le loro attività sono caratterizzate prettamente da brevità, varietà, frammentazione e discontinuità.

I manager osservati nel corso degli anni dall'autore, quindi, non rallentavano mai. Dal mattino alla sera ricevevano lettere, telefonate, mail, le pause per il caffè e i pranzi erano momenti di lavoro e i membri dell'organizzazione erano sempre pronti a impadronirsi di ogni minuto libero. Il lavoro del manager è "una cosa dopo l'altra". Il lavoro manageriale è una grande frammentazione con molte interruzioni; le attività più importanti si mescolano a quelle più banali senza un ordine, quindi il manager deve essere pronto a cambiare atteggiamento spesso e rapidamente: mentre si controllano le mail entra un collaboratore che ha una richiesta, si firmano dei documenti mentre si entra in una riunione, poi ancora mail interrotte da una telefonata. Le giornate dei manager sono scandite da diverse riunioni, ma anche queste sono spesso arrestate prima della fine e tipicamente circondate da altri episodi (brevi telefonate, incontri casuali, emergenze da gestire)⁶.

⁶ In proposito alla questione della frammentazione, le ricerche riportano che nel lavoro manageriale la frammentazione delle attività aumenta ai livelli inferiori della gerarchia (Horne e Lupton 1965; Stewart et al., 1994, in Mintzberg, 2010).

I manager, inoltre, tendono a focalizzarsi su aspetti concreti invece che passare il tempo ad occuparsi di questioni teoriche; la pianificazione si concretizza nel contesto delle azioni quotidiane e non in qualche esercizio astratto.

Un secondo mito della gestione manageriale scardinato dalle ricerche di Mintezberg riguarda la gestione delle informazioni. L'immagine classica descrive un manager che necessita di informazioni strutturate garantite da un sistema formale. Le osservazioni mettono invece in evidenza che i manager tendono a preferire i mezzi di comunicazione più informali e soprattutto orali (telefono e riunioni) e la posta elettronica. Diversamente da chi svolge altre mansioni i manager non possono lasciare la telefonata, la riunione o il messaggio di posta elettronica per tornare al lavoro: questi contatti *sono* il lavoro. Inoltre i manager prediligono informazioni soft, cioè quelle che si captano nei corridoi e durante la pausa caffè, in questo modo sono sempre al passo con ciò che accade nella loro unità e sono in grado di leggere e anticipare gli eventi. Per questo per i manager è così importante l'accesso diretto e personale.

Non sono le informazioni generali che aiutano un presidente a capire quale sia la posta in gioco; non sono le sintesi, né i sondaggi, né gli amalgami equilibrati. Sono invece le curiosità e i dettagli concreti che, messi insieme nella sua mente, illuminano il lato nascosto del problema che gli sta davanti. Per uscire dalla difficoltà, deve cercare di raccogliere qualunque frammento di qualunque fatto, opinione o voce che possa influire sui suoi interessi o sulle sue relazioni di presidente. (Neustadt, 1960, pp. 153-154, in Mintzberg, 2010, p. 41)

Un terzo mito spesso attribuito alla gestione manageriale riguarda il fatto che essa sia fatta principalmente da relazioni gerarchiche tra un superiore e i suoi subordinati; in realtà la gestione manageriale è fatta anche di relazioni orizzontali, tra colleghi e partner. Molte ricerche hanno dimostrato che i manager trascorrono molto tempo con altre persone esterne alla loro unità e alla loro organizzazione con i quali non hanno relazioni gerarchiche dirette. Il manager spesso si trova all'incrocio tra una rete di contatti esterni e l'unità interna.

L'ultimo mito qui descritto riguarda l'idea secondo cui i manager mantengono uno stretto controllo sul proprio tempo, sulle proprie attività e sulle proprie unità. L'osservazione ha però evidenziato che il controllo, nella misura in cui è possibile, tende a essere tacito piuttosto che esplicito e a realizzarsi mediante impegni di cui in seguito lo stesso manager dovrà occuparsi. Nella quotidianità i

manager prendono una serie di decisioni che determineranno molti dei loro successivi impegni (ad esempio avviano un progetto che richiederà una parte del loro tempo lavoro) e adattano ai loro fini attività nelle quali devono impegnarsi (ad esempio usano una cerimonia come occasione per un confronto con altri colleghi).

I ruoli della gestione manageriale mintzberghiana

Come osservato da Mintzberg (Mintzberg, 2010), i diversi teorici che si occupano di management hanno manifestato la tendenza a porre l'attenzione su uno o su pochi ruoli giocati dai manager nello svolgimento della pratica professionale (chi si concentra sulla dimensione del controllo, chi sottolinea il ruolo del leader, ecc...), rischiando in questo modo di ridurre, semplificare e in parte sbilanciare l'analisi dell'attività dei manager.

In questa ottica, lo sforzo di Mintzberg è quello di creare un modello capace di rappresentare il più possibile la complessità dell'attività e di esplorare i diversi aspetti del lavoro in modo da evitare di interpretare la gestione manageriale in maniera squilibrata. L'autore ritiene che solo tenendo insieme tutti i ruoli, nella consapevolezza che l'uno non possa prescindere dall'altro, è possibile ottenere l'equilibrio necessario per analizzare compiutamente la pratica del management. Per evitare il rischio di una gestione sbilanciata, il manager deve, quindi, lavorare a tutto tondo, connettendo i diversi ruoli sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Pur nella consapevolezza che i ruoli e i sottoruoli individuati da Mintzberg non possono essere padroneggiati contemporaneamente dal manager, la proposta mintzberghiana appare utile per un'analisi in più possibile completa del lavoro del manager e aderente alla realtà, in quanto esito delle osservazioni da lui svolte.

Mintzberg fonda il suo modello sull'intuizione secondo cui la gestione manageriale è "un'insieme di cose".

Se volete diventare famosi nel management [...] concentratevi su un aspetto della gestione manageriale ed escludete tutti gli altri. Henri Fayol vedeva la gestione manageriale come controllo, mentre Tom Peters l'ha intesa come azione: «“Non pensate, agite” è la frase che preferisco» (1990). Michael Porter invece ha equiparato la gestione manageriale alla riflessione e in particolare

all'analisi: «Per sviluppare una strategia - ha scritto sull'*Economist* (1987, p. 21) - preferisco un insieme di metodi analitici». Altri, come Warren Bennis, hanno costruito la propria reputazione presso i manager descrivendo il loro lavoro in termini di leadership, mentre Herbert Simon ha costruito la sua, presso gli accademici, descrivendolo come decision making [...]. Ciascuno di loro ha torto, perché tutti hanno ragione: la gestione manageriale non è *una* di queste cose, ma *tutte*: è controllare e agire, fare affari e riflettere, essere leader e decidere e altre cose ancora, non separate e sommate, ma fuse l'una nell'altra. Togliete uno solo di questi ruoli e non avrete più il lavoro manageriale nella sua interezza. In questo senso, concentrandosi su un aspetto di questo lavoro a esclusione degli altri, ciascuno di questi guru ha ridotto, invece di estenderla, la nostra visione della gestione manageriale. (Mintzberg, 2010, p. 57-58)

Per questo la visione mintzberghiana, tende a prendere le distanze dai numerosi elenchi di attività che dovrebbe/non dovrebbe compiere il manager, capaci di smontare il lavoro per analizzarlo, ma forse ad oggi non ancora in grado di rimontarlo e comporlo in una teoria che possa aiutare i manager a comprendere il proprio lavoro (Mintzberg, 2010).

Non aspettatevi che io vi prescriva esattamente quello che dovrete fare. Il miglior aiuto che posso darvi (e non solo io, ma chiunque osservi da vicino le vostre organizzazioni così diverse le une dalle altre) è di fornirvi una dettagliata descrizione del vostro mondo e mettervi in grado di esaminarlo da molti punti di vista. Se la descrizione è soddisfacente saprete subito come comportarvi. (Mintzberg, 1991, p. 121)

Mintzberg ritiene che la cornice entro la quale si muove l'attività manageriale è rappresentata da due dimensioni: la strutturazione del lavoro attraverso la definizione di strategie e di priorità e la programmazione del tempo.

La strutturazione indica il modo in cui il manager affronta le specificità del suo lavoro. E' proprio attraverso la presa di decisioni particolari (focalizzandosi su aspetti specifici) e lo sviluppo di determinate strategie che i manager strutturano il lavoro.

Per i manager la programmazione del lavoro rappresenta una questione centrale. La programmazione, attraverso la gestione dell'agenda, ha un'influenza non solo sul manager stesso e sul suo tempo lavoro, ma anche su coloro che collaborano con lui e sul loro tempo. In base alla programmazione viene evidenziato ciò che è importante e ciò che lo è meno.

Il modello manageriale mintzberghiano rappresenta la gestione manageriale su tre piani, dal concettuale al concreto: con l'informazione, mediante le persone e

direttamente in azione, sia all'interno che all'esterno dell'unità. Su ogni piano vengono esercitati due ruoli:

- Piano dell'informazione: i manager *controllano* all'interno dell'organizzazione e *comunicano* sia all'interno che all'esterno
- Piano delle persone: i manager *agiscono da leader* all'interno dell'organizzazione e tengono i *collegamenti* verso l'esterno
- Piano dell'azione: i manager *fanno le cose* all'interno dell'organizzazione e *trattano* con l'esterno

Intorno a ogni manager, il mondo dell'azione deve connettersi al mondo delle persone, che deve connettersi al mondo delle informazioni. (Mintzberg, 2010 p. 100)

Di seguito viene riportata la tabella (Tab. 2.1 - Ruoli della gestione manageriale) che riassume i ruoli della gestione manageriale elaborati da Mintzberg e utilizzati in questa ricerca come strumento per leggere la realtà osservata.

Ogni aspetto del modello verrà trattato singolarmente nella seconda parte della tesi in cui saranno presentati i dati.

Per completezza teorica, il modello mintzberghiano sottolinea che i ruoli proposti siano in realtà, nella prassi manageriale, sfuocati. In altre parole sostiene che essi possano essere facilmente distinti dal un punto di vista concettuale, ma ciò non implica che li si possa sempre distinguere nella pratica; può capitare che i ruoli sconfinino gli uni negli altri, che si compenetrino a vicenda e che si svolgano attività in cui si assumono ruoli diversi.

Per comprendere la pratica del management, dobbiamo comprendere ciascuna delle parti che la compongono, anche se queste parti non possono essere attuate distintamente. (Mintzberg, 2010, p. 104)

Ciò non equivale ad affermare che, pur dovendo interpretare tutti i ruoli, i manager non ne preferiscano alcuni piuttosto che altri. Ogni manager ha esigenze specifiche, inclinazioni personali e collaboratori differenti; di conseguenza i manager non esibiscono un equilibrio perfetto tra i ruoli, ma invece tendono verso alcuni anche se non possono trascurare gli altri.

Tab. 2.1 – Ruoli della gestione manageriale (Mintzberg, 2010 p. 102)

	Dare una struttura e programmare il lavoro	
	All'interno	All'esterno
Piano dell'informazione	Comunicare <ul style="list-style-type: none"> • Monitorare • Centro nevralgico 	Comunicare <ul style="list-style-type: none"> • Portavoce • Centro nevralgico • Disseminare
	Controllare <ul style="list-style-type: none"> • Progettare • Delegare • Designare • Distribuire • Valutare 	
Piano delle persone	Agire da leader <ul style="list-style-type: none"> • Energizzare le persone • Far crescere le persone • Sviluppare i team • Rafforzare la cultura 	Collegare <ul style="list-style-type: none"> • Lavorare in rete • Rappresentare • Persuadere/diffondere • Trasmettere • Interporci
Piano dell'azione	Fare <ul style="list-style-type: none"> • Gestire progetti • Occuparsi dei problemi 	Trattare <ul style="list-style-type: none"> • Costruire coalizioni • Creare supporto

La gestione manageriale quindi, per evitare squilibri, deve essere a tutto tondo nella consapevolezza che tende inevitabilmente verso una qualche direzione; deve procedere in equilibrio dinamico: oscillare avanti e indietro in relazione alle pressioni della contingenza.

Neanche la padronanza di tutte le competenze rende un manager competente, perché il fattore chiave di questo lavoro è nella fusione di tutti i suoi aspetti in questo equilibrio dinamico. (Mintzberg, 2010, p. 108)

In conclusione, Mintzberg propone una visione di gestione manageriale come un'attività naturale, che tende ad essere innaturale nel momento in cui si

disconnette dal suo contesto e quindi non è più possibile vederla per ciò che è realmente (Mintzberg, 2010).

La gestione manageriale è un'attività pratica e concreta. Non ci sono verità profonde da scoprire su di essa, né segreti nascosti da svelare su come praticarla. (Watson, 1994, p. 215-216, in Mintzberg, 2010, p. 246)

I buoni manager sono *solo* leader ordinari, naturali, nel posto giusto, capaci di connettersi con la vita e che hanno buon senso (Mintzberg, 1991, 2010).

In coerenza con la metodologia relazionale di rete, la presente ricerca sposa l'idea di manager inteso come facilitatore e guida (Drucker, 1958; Folgheraiter, 2006; Mintzberg, 2010), che pone l'attenzione sulla dimensione relazionale della funzione manageriale.

Manager che credono di saperla lunga rappresentano spesso un ostacolo per il loro stesso lavoro, che consiste per lo più nel facilitare. [...] Il manager deve tirare fuori il meglio dalle altre persone così che *loro* possano saperla lunga, decidere e agire per il meglio. (Mintzberg, 2010, p. 26)

La gestione manageriale sembra funzionare bene soprattutto quando aiuta le persone ad esprimere le energie che hanno naturalmente dentro di sé. La gestione manageriale è un processo sociale: non ci può essere alcuna azione manageriale senza il coinvolgimento di altre persone. I manager che cercano di fare da soli tipicamente finiscono per eccedere nel controllo, emanando ordini e valutando le prestazioni, nella speranza che l'autorità assicuri l'esecuzione. Questo può funzionare qualche volta, ma difficilmente libera il potenziale umano (Mintzberg, 2010).

La relazione tra managerialità e leadership

“Leadership” è un termine inglese, che trova le sua radice nel verbo “to lead”, ossia condurre o guidare. Leading vuol dire: stabilire una direzione ed influenzare gli altri a seguirla.

La complessità del fenomeno della leadership si evidenzia principalmente nei numerosi approcci di studio che si sono avvicinati nell'analisi e dalla difficoltà nel determinare una definizione univoca che sia largamente condivisa.

Uno dei temi posti al centro dell'attenzione di studiosi di organizzazione e di management è la relazione tra managerialità e leadership, aspetto sul quale, quindi, sembra opportuno dedicare spazi di riflessione.

La leadership e il management sono due modalità d'agire distinte e complementari, ciascuna connotata da attività e funzioni proprie. Entrambe sono necessarie per avere successo in un contesto di mercato sempre più complesso e incerto. (Kotter in Quaglino, 1999, p. 17)

Diversi autori hanno evidenziato differenze nei due concetti in modo da precisare le specificità di ciascuno; in particolare tali differenze si riferiscono al fatto che la leadership può essere “diffusa” e dunque non è solo prerogativa dei manager ma una competenza distintiva delle persone. In questa ottica la leadership non sostituisce il management, ma si aggiunge ad esso (Quaglino e Ghislieri, 2004).

In linea con questa interpretazione la leadership fa riferimento alla capacità di influenzare gli altri e di indurli a impegnarsi nel conseguimento degli obiettivi generali dell'organizzazione (Quaglino e Ghislieri, 2004); mentre il management è considerato come il raggiungimento degli obiettivi organizzativi in maniera efficace ed efficiente, attraverso la pianificazione, l'organizzazione, la costruzione dello staff, la direzione e il controllo delle risorse organizzative (Daft, 1999, in Quaglino e Ghislieri 2004). I manager sono tali in quanto l'organizzazione assegna loro tale funzione, mentre i leader esercitano la loro influenza a prescindere dal titolo formale ricoperto nell'organizzazione (Brilliant, 1986 e Northouse, 2001 in Nancy, 2005).

Il manager è, quindi, colui che pianifica e gestisce il budget, organizza e sceglie i collaboratori, dirige e controlla, crea confini, dedica la sua attenzione ai beni/servizi, agisce come un capo; le qualità che gli sono riconosciute sono la distanza emotiva, l'esperienza, l'espressione verbale, il conformismo e la competenza e i principi a cui tende sono: uniformità e controllo, con il risultato atteso di mantenere la stabilità. Il leader, di contro, è colui che crea visione e strategia, che guarda al futuro, che crea una cultura condivisa fondata su valori comuni, che sostiene la crescita dei suoi collaboratori e che riduce i confini, dedica attenzione alle persone, ispira e motiva i collaboratori, agisce come coach e facilitatore; le qualità che gli vengono riconosciute sono vicinanza emotiva, apertura, ascolto, coraggio e integrità e i principi a cui tende sono: diversità, motivazione, discontinuità, con il risultato atteso di creare cambiamento (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Un altro filone di ricerca è improntato ad un tipo di approccio caratteriologico della figura del leader. Secondo tale filone la leadership viene definita come una qualità posseduta solo da particolari individui, caratterizzati da tratti diversi da quelli dell'uomo comune, che li pongono in condizione di efficienza superiore agli altri (Gabassi, 1998).

Nel tempo sono stati individuati diversi stili di leadership. Il pioniere di questo genere di studi universalmente riconosciuto è Lewin, che individua 3 stili di leadership (Quaglino e Ghislieri, 2004):

- il leader autocratico tende a centralizzare l'autorità, prende potere dalla posizione e lo gestisce attraverso il controllo e le ricompense, oltre che con la coercizione;
- il leader democratico delega l'autorità agli altri, incoraggia la partecipazione, si affida alla conoscenza e alla competenza dei follower per portare a termine i compiti e ha un potere che dipende dal rispetto e dall'influenza dei collaboratori;
- lo stile laissez-faire fa riferimento alla tendenza del leader ad essere "passivo" nella relazione con il gruppo, evitando di agire proattivamente e limitando le proprie azioni all'intervento laddove richiesto dal gruppo stesso.

In continuità con questa corrente di pensiero, si sono susseguiti nel tempo studi che hanno individuato ulteriori e, per alcuni versi, sempre più sofisticati stili di leadership fino ad arrivare al concetto di leadership trasformativa (Bass, 1985) o carismatica, che può essere definita come una relazione che si pone in tensione verso la trasformazione dei collaboratori; il leader trasformativo è colui che riconosce i bisogni dei follower e sa trasformare i propri follower in nuovi leader (Quaglino e Ghislieri, 2004).

A differenza dei modelli precedenti che si sono concentrati sulla leadership transazionale che enfatizza la transazione e lo scambio tra leader e follower, la leadership trasformativa è un ampliamento che supera la logica della definizione di scambi e accordi.

La leadership trasformativa è caratterizzata da attenzione per le relazioni basate sulla fiducia, da capacità di visione e motivazione, da obiettivi che non sono solo produttivi ma anche di crescita personale e professionale (per sé e per i

collaboratori): è esercizio di coerenza e concretezza, di determinazione e risolutezza, di ascolto e narrazione. (Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 62).

Secondo tale impostazione la leadership consente di far fronte alle resistenze organizzative ed è capace di tirar fuori dalle persone quanto hanno di meglio nell'ottica di promuovere una leadership "diffusa" (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Mintzberg non nega che a livello teorico i concetti di management e di leadership possano essere distinti, ma si chiede se nella pratica quotidiana sia possibile e se abbia un senso tale distinzione.

Distinguere i leader dai manager è cosa ormai di moda. Gli uni fanno cose giuste e si confrontano con il cambiamento; gli altri mettono le cose a posto e si confrontano con la complessità (Mintzberg, 2010, p. 22).

La teoria mintzberghiana considera la leadership una componente necessaria della gestione manageriale che deve essere utilizzata soprattutto per coinvolgere i collaboratori, affinché aumenti il loro senso di appartenenza all'organizzazione e l'efficacia del loro lavoro.

Nel ruolo di leader i manager facilitano l'espressione dell'energia che le persone hanno naturalmente dentro di sé. (Mintzberg, 2010, p. 80)

Come vi trovereste con la gestione di qualcuno che manchi di leadership? La situazione potrebbe essere terribilmente demotivante. D'altra parte, vorreste come leader qualcuno che non si occupi di gestire le cose? Quest'altra situazione potrebbe essere alquanto alienante: un leader di questo genere come può capire ciò che accade? (Mintzberg, 2010, p. 22)

In altre parole Mintzberg sostiene che bisognerebbe vedere i manager come leader e la leadership come una buona gestione manageriale invece che tentare di distinguere concettualmente i manager dai leader. Separando la leadership dalla gestione manageriale si trasforma un processo sociale in una prassi individuale. E' pur vero che la teoria sulla leadership spesso si snoda intorno al ruolo di motivatore e di rafforzatore del gruppo giocato da colui che si merita la leadership, ma ciò in realtà è sintomo del fatto che essa è una questione individuale: ogni volta che si esalta la leadership, si demotivano gli altri facendone dei gregari. Inoltre, questo processo sottovaluta il senso di comunità che è così importante per gli sforzi cooperativi di qualsiasi organizzazione. Invece che una leadership solitaria, Mintzberg propone di incoraggiare comunità di attori che affrontano le cose in modo naturale e ciò include il fatto che leadership e gestione manageriale vadano di pari

passo in una idea di management che (insieme con la leadership) sia naturalmente parte del “senso di comunità” (Mintzberg, 2010).

Insistendo troppo sui leader, deprimiamo tutti gli altri. Creiamo ammassi di gregari che hanno bisogno di una guida per lavorare, invece che sfruttare la naturale inclinazione delle persone a cooperare in comunità. Da questo punto di vista, una gestione manageriale efficace può essere vista come una cosa coinvolgente che richiede coinvolgimento, che connette e che richiede connessione, che supporta e che richiede supporto (Mintzberg, 2010, p. 248)

Lasciamo ai cosiddetti guru del management la netta distinzione tra il leader e il manager, molto di moda, ma estremamente lontana dalla realtà. (Camuri, 2015, p. 82)

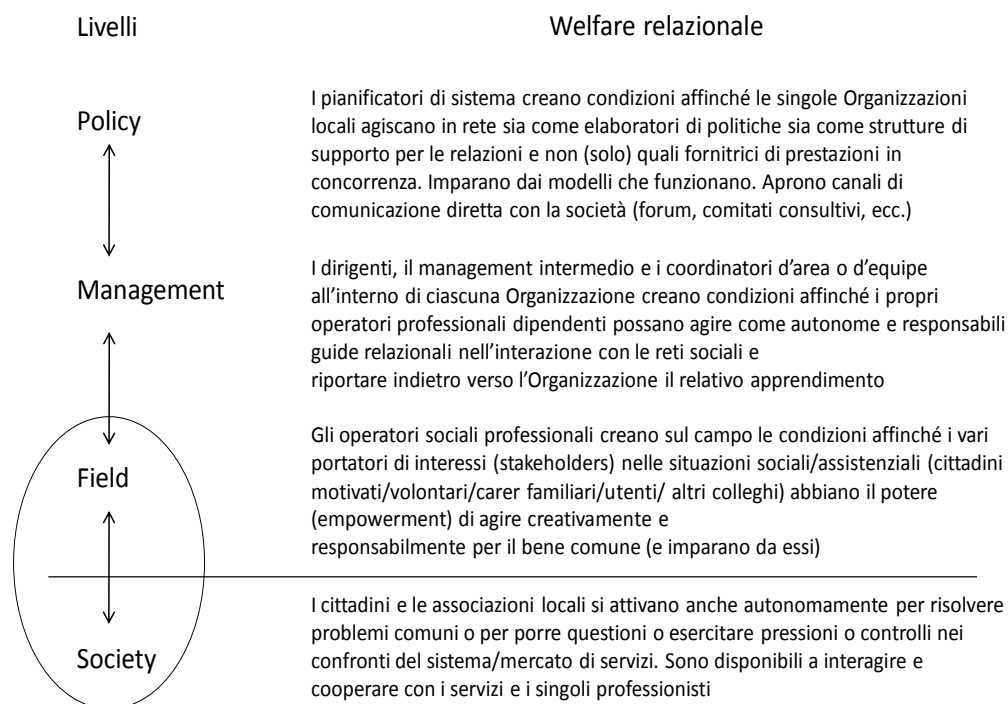
La leadership si esplica nel quotidiano dell'attività manageriale, definendo le finalità, coinvolgendo le persone, facilitando i gruppi di lavoro, creando armonia nella consapevolezza che gli eventi sono caotici e non lineari, orientando le capacità, le idee, le azioni e i sentimenti, creando ambienti e mondi che le persone sentono propri e a cui desiderano appartenere.

Capitolo 3. L'approccio relazionale nel Lavoro sociale

Il Lavoro sociale e i livelli dei sistemi di welfare

Nell'ambito dei contesti di welfare è ormai diffusa l'idea di essere passati da un modello di stato sociale burocratico (welfare state) dove i manager avevano compiti di gestione burocratica delle strutture con libertà tecnica dei professionisti, a un modello di stato sociale mercantile (welfare mix) in cui il manager aveva compiti di gestione efficientistica delle strutture e di controllo dei costi attraverso la standardizzazione e la proceduralizzazione. Oggi, in un contesto in cui si sono sperimentate le conseguenze negative di uno stato sociale orientato all'assistenzialismo, in un contesto di crisi economica internazionale dove non sempre è opportuno lasciare sulle spalle di persone fragili la difficile scelta di orientarsi in autonomia nel grande e complesso quasi-mercato di vendita e acquisto di servizi, non resta che guardare alle relazioni come concreto mezzo che favorisce il benessere sociale non in una logica di laissez-faire, ma all'interno di un definito approccio metodologico orientato a far emergere le risorse e le capacità di ogni cittadino e a promuovere un sincero processo di lavoro collaborativo in cui le persone possano svolgere un ruolo attivo. In questa ottica le organizzazioni dovrebbero essere orientate ad uno stato sociale comunitario (welfare society) in cui il manager favorisce una gestione aperta delle strutture per funzioni di supporto relazionale. In un welfare relazionale i dirigenti, i responsabili di servizio e i coordinatori creano le condizioni in ciascuna organizzazione affinché i propri operatori possano agire come facilitatori di reti sociali, vedendo i propri utenti come risorse capaci di riportare verso l'organizzazione il relativo apprendimento. Per welfare relazionale si intende quindi una concezione di stato sociale in cui i cittadini motivati di una comunità sono incentivati ad attivarsi creando e gestendo strutture associative che diventano il motore ideativo e operativo delle misure di benessere ritenute necessarie o auspicabili; le istituzioni pubbliche e i sistemi professionali si pongono in una posizione di supporto e incentivazione (Folgheraiter, 2000, 2003).

Fig. 3.1 - Livelli del sistema di welfare in ottica relazionale (Folgheraiter, 2009, materiale didattico non pubblicato).



La metodologia del Lavoro relazionale di rete

La ricerca qui presentata si fonda sul contributo teorico dell'approccio relazionale al Lavoro Sociale che, prendendo le basi dalle intuizioni della prospettiva relazionale proposta da Donati (1991, 2006, 2009), trova un terreno più specifico negli studi di Folgheraiter (1998, 2011a). Tali studi hanno aiutato a orientare la riflessioni rispetto ai temi manageriali nel campo specifico dei Servizi alla Persona di cui si occupa la ricerca.

Il modello teorico del lavoro sociale relazionale si propone di fornire uno sguardo operativo degli interventi di aiuto partendo dal concetto di benessere. Nella

prospettiva relazionale il benessere è concepito non tanto come una condizione di salute fisica, di possesso di beni o di condizione di status, quanto come bene emergente dalle relazioni sociali tra le persone motivate a raggiungerlo (Calcaterra, 2013).

Uno dei temi cardine, quindi, su cui si fonda l'approccio relazionale è la capacità delle persone, intesa come abilità di organizzarsi di fronte alla complessità della vita con la finalità di muoversi verso un cambiamento positivo fronteggiando i problemi che esse incontrano.

Le azioni delle persone verso un miglioramento della vita raggiungendo un maggior grado di benessere non sono però mai condotte in autonomia, ma sono sempre inserite in un contesto di relazioni tra più persone che, più o meno consapevolmente, accompagnano il movimento della persona che fronteggia un problema verso tale miglioramento. Il benessere individuale di fatto assume una dimensione inter-soggettiva (Donati, 2009) come risultato delle azioni congiunte delle singole persone verso il miglioramento della propria condizione di vita che, di conseguenza, assume una connotazione comune: un miglioramento delle condizioni di vita di tutte le persone che sono coinvolte nel problema e intenzionate ad affrontarlo (Donati, 2009; Folgheraiter, 1998, 2011a).

Per contro, il disagio è inteso come una situazione in cui le persone non sono in grado, attraverso le azioni congiunte, di fronteggiare efficacemente una situazione problematica che influisce negativamente sulle loro vite. Il problema quindi non è di per sé la malattia, la precarietà economica, l'assenza di lavoro, la dipendenza, ma bensì l'incapacità delle persone coinvolte di farvi fronte. E' la percezione negativa della situazione da parte delle persone coinvolte e la loro incapacità di fronteggiarlo che lo rendono un problema sociale.

Nell'approccio relazionale al lavoro sociale l'obiettivo non è quello di eliminare la difficoltà, la patologia o la condizione di fatto, ma individuare e sostenere la capacità di agire, attraverso la connessione delle azioni, delle persone motivate e interessate al cambiamento che abbia la finalità ampia di migliorare le condizioni di benessere.

Il benessere è frutto dell'attivazione delle persone nella risoluzione dei problemi sociali e della riflessione congiunta tra le persone motivate a "far

qualcosa”, in quanto coinvolte nel problema o interessate a promuovere un cambiamento verso un bene sociale (Calcaterra, 2013).

In generale, la prospettiva di rete caldeggia la necessità di un incontro e confronto tra gli operatori e gli utenti, che sembra indispensabile per realizzare il bene comune, e prende le distanze dalle impostazioni secondo le quali i professionisti devono trovare soluzioni tecniche per rispondere ai problemi portati dalle persone. Il metodo di rete sostiene che esperti ed utenti devono definire congiuntamente i problemi e realizzare insieme le soluzioni. Come proposto da Dybic (Dybic, 2004, in Nai Ming, 2010), l’operatore sociale deve entrare in un rapporto di dialogo con i suoi utenti al fine di prendere insieme a loro decisioni operative sensate.

L’importanza di prestare attenzione all’unicità e alla particolarità della persona-in-situazione è implicita nel principio dell’individualizzazione, vale a dire uno dei principi cardine del lavoro sociale. Come già richiamava Biesteck (1957), gli utenti sperimentano situazioni che possono avere qualche cosa in comune con quelle vissute da altri ma non sono mai del tutto uguali. (Nai Ming, 2010, p. 21)

Nel caso della relazione di aiuto è naturale pensare che l’aiuto emerge da quella relazione specifica tra operatore ed utente che genera effetti terzi che non derivano direttamente dall’uno o dall’altro ma che emergono dalla relazione tra i due soggetti. Con ciò non significa affermare che sarà l’operatore a trovare la giusta soluzione al problema portato da quella persona in difficoltà, ma che la soluzione emergerà da un rapporto di fiducia reciproca tra il professionista, l’utente e la sua rete: l’aiuto è un effetto che emerge dalla relazione. L’operatore, infatti, non può sapere in anticipo cosa vorrebbero ottenere i suoi interlocutori, cosa è per loro il benessere, e quindi non può definire a priori e senza di loro quale è la strada giusta per realizzare tale benessere.

L’operatore relazionale non è l’esperto che lavora sulle relazioni, ma il professionista consapevole che l’intervento efficace è costruito con creatività insieme agli utenti e ai membri della rete.

Bisogna riconoscere che tale costruzione congiunta del problema e della soluzione spesso non è in realtà presente né negli esperti e ancora di meno nei loro interlocutori. Quando le persone si rivolgono agli operatori hanno già vissuto l’esperienza di non riuscire da soli a contrastare la situazione di difficoltà e quindi investono l’operatore di tutte le loro speranze relative alla possibilità di affrontare e

superare il problema; tendono ad attribuire al professionista un potere e delle possibilità illimitate. E' riconosciuto che nell'ambito sociale l'impotenza è uno dei sentimenti maggiormente presenti tra i professionisti. Tale impotenza deriva dall'aspettativa che le persone riversano sull'operatore di risolvere quasi magicamente il problema di vita che da sole non sono riuscite ad affrontare; ma, tra gli operatori, contemporaneamente vi è la consapevolezza che molto spesso questo non è possibile, non corrisponde alla realtà delle storie di vita che i professionisti incontrano quotidianamente e che si "scontrano" con le peculiarità delle istituzioni e con le possibilità e le risorse di cui gli operatori possono disporre.

La soluzione al problema di vita non arriverà né dal professionista né dagli interessati, ma verrà costruita insieme e sarà l'effetto emergente del loro incontro.

Uno degli aspetti centrali del metodo di rete si sostanzia in questa idea: la presenza dell'operatore migliorerà la situazione problematica degli interessati e nel contempo anche gli interessati miglioreranno l'operatore come persona, come operatore in generale e nella sua capacità professionale di affrontare quel problema specifico.

Un esperto che ritenga di essere solamente una fonte di aiuto - letteralmente: un care giver - e di non doverne ricevere a sua volta, si chiude all'apprendimento. Spalancare generosamente la porta a ciò che esce da lui, ma chiude ad ogni accesso. Quando l'esperto interagisce, nel senso lato della parola, i suoi interlocutori per definizione lo arricchiranno di svariate risorse che gli saranno essenziali per la sua efficacia (esattamente: per la sua capacità di azione) lungo tutto il processo di aiuto, fintanto che rimarranno assieme. Niente di romantico in questo, non si fraintenda. E' un preciso fatto tecnico. Gli interlocutori dell'esperto gli daranno modo, aprendosi - ma, ripetiamolo, è soprattutto lui che non li deve chiudere, centrando tutto il processo su se stesso - di comprendersi nel senso soggettivo del problema, così come allo stesso tempo nel senso soggettivo di quello che sarà, o dovrà essere, la soluzione. Quel senso [...] dovrà venire verso di lui e migliorare la sua stessa capacità esperta di orientarsi nella situazione. Senza quelle continue informazioni che arrivano dalla sua tradizionale controparte, l'operatore non saprebbe cosa fare esattamente, a parte erogare una qualche prestazione predefinita. (Folgheraiter, 1998, p. 372-373)

E' importante sottolineare la centralità di tale intuizione, in quanto, nel lavoro sociale che ha a che fare con le persone, l'operatore dovrebbe essere sempre aperto all'altro, in modo da imparare e poter continuamente crescere. La conseguenza diretta a livello operativo di quanto sopra esposto è che i punti di forza del professionista compensano i punti deboli degli interlocutori interessati e

viceversa: l'uno è stampella dell'altro. I punti di forza dell'operatore riguardano la posizione di giusta distanza dal problema e dalle sue trasformazioni, per questo motivo vede e interpreta le cose in modo differente dagli interessati, queste vengono chiamate competenze esperte o competenze tecnico/metodologiche; inoltre porta nella situazione il senso oggettivo che deriva dalla lettura della realtà alla luce del suo sapere tecnico e delle sue conoscenze o semplicemente filtrata dall'esperienza dell'operatore relativa ad altre situazioni similari a quella portata dall'interessato e dai suoi schemi di riferimento. I punti di forza degli utenti, invece, si basano sulla conoscenza della situazione nella quale sono direttamente inseriti e su ciò che è già avvenuto in quella situazione specifica; proprio perché derivano dall'esperienza vengono chiamate competenze esperienziali. Gli interessati portano nella situazione il senso soggettivo, cioè il vissuto, la conoscenza, le emozioni, il punto di vista personale di coloro che sono direttamente toccati dal problema; questo senso soggettivo deve essere colto e ascoltato da coloro che svolgono una professione sociale perché è fonte di ricchezza.

[...] le conoscenze esperienziali non sono codificate, non sono organizzate in maniera generalizzabile e immediatamente trasmissibile, spesso - in partenza - non sono nemmeno esplicite: gli stessi detentori di questo tipo di conoscenze non le riconoscono come un patrimonio utile per se stessi e per gli altri, sovente non sanno nemmeno (pensano di non sapere) di averle. (Raineri, 2010, p. 263-264)

L'operatore e gli interessati non vanno ognuno per proprio conto, se fosse così non riuscirebbero a compensare i propri punti deboli con i punti di forza dell'altro, di fatto soccombendo alle proprie debolezze; insieme creano una struttura nuova in grado di affrontare con più possibilità il problema. I punti di forza di entrambi (professionista e utente) sono, presi da soli, insufficienti per fronteggiare il problema di vita.

Il miglioramento reciproco avviene in quanto le due entità si compensano reciprocamente e quindi entrambe agiscono; in questo senso può prendere forma l'intervento sociale di aiuto inteso come reciproco apprendimento. In riferimento al presente approccio l'intervento di aiuto non proviene dall'esterno per modificare la situazione, ma tale modificazione si sviluppa a partire dalla relazione tra le due parti. Le due parti prese singolarmente sono una estranea all'altra, ma dalla relazione

emerge un tutt'uno: se si modifica una parte questa può modificare anche l'altra creando una crescita ed un apprendimento reciproco che si autoalimenta.

Il reciproco apprendimento tra chi fornisce l'intervento (provider) e chi lo fruisce (recipient) quando c'è davvero, manda all'aria questi ruoli stereotipici, appunto di chi dà e chi riceve aiuto. (Folgheraiter, 1998, p. 378)

Sembra importante sottolineare che tale arricchimento ed apprendimento reciproco non ha in nessun modo l'obiettivo di confondere/fondere le due parti; l'operatore e l'utente devono rimanere tali con le proprie competenze e le proprie differenze, la ricchezza non sta nel fondere le parti, ma nel riconoscere l'altra parte come significativa per fronteggiare insieme il problema. Proprio l'essere diversi ed entrambi ugualmente importanti genera apprendimento reciproco: l'operatore dà, riceve e impara nello stesso modo dei suoi interlocutori. All'operatore spetta la responsabilità di garantire tale reciprocità per evitare che l'utente e l'operatore restino trincerati dietro i rispettivi e rigidi ruoli. L'irrigidimento dei soggetti che costituiscono la relazione in ruoli definiti a priori non aiuta la relazione stessa a svilupparsi in maniera positiva e a favore dello scopo, ma anzi tende a polarizzare le posizioni: da un lato una visione ed un'interpretazione della realtà dal punto di vista esterno (quello degli esperti risolutori) e dall'altro una dal punto di vista interno (quello dei portatori di bisogno). Si coglie, di conseguenza, che se i ruoli vengono usati in maniera rigida, la relazione farà fatica a stare in piedi, l'utente cercherà di difendersi e magari non tornerà più a chiedere aiuto.

Estremizzando è possibile affermare che in realtà non si ha a che fare con un operatore ed un utente, ma con due persone che sono sia operatori che utenti e che insieme cercano di affrontare un problema di complessa soluzione per entrambi. L'aiuto relazionale si fonda sul principio dell'uguaglianza: pur mantenendo le proprie differenze, le persone sono poste sullo stesso piano e quindi alla pari, non c'è né un leader né una struttura gerarchica. L'operatore ha il compito di facilitare il raggiungimento della parità di status tra i membri della rete nella consapevolezza che in qualche modo tutti sono ignoranti e tutti sono sapienti. Per pari qui non si intende che tutte le persone sono uguali (avranno condizioni ed esperienze diverse), ma tutti possono essere pensati come soci. Il professionista deve essere consapevole del fatto che gli altri membri della rete prenderanno decisioni molto spesso diverse da quelle che prenderebbe lui, è proprio la differenza che costituisce la ricchezza della rete; se

tutti fossero uguali, farebbero le stesse cose e quindi non avrebbe senso investire così tante energie nella rete. Perché la rete sia tale, non è sufficiente che essa sia costituita da tante persone, ma che tutte queste persone possano agire in maniera specifica e, in qualche modo, unica.

Il lavoro di rete potrebbe apparire complicato sotto il punto di vista della descrizione scientifica, in realtà l'approccio nella pratica si riferisce a comportamenti semplici ed aderenti alla realtà; il paradigma di rete è un modo di pensare, una mentalità, più che un insieme di tecniche da imparare. Tale paradigma è complesso ed integrato: complesso non perché sia difficile da realizzare, ma perché è adeguato ad affrontare la complessità ed è integrato perché l'obiettivo è quello di ricercare una integrazione tra le diverse parti. La metodologia relazionale di rete, inoltre, prevede una messa in gioco personale dell'operatore che deve riconoscere alla rete il ruolo di protagonista dell'azione. Non è un approccio deterministico che definisce il maniera certa e lineare causa, problema e rimedio: nel lavoro sociale la realtà è ben più complessa. Nello stesso modo non sono definibili le cause, in quanto non appena ne viene definita una, questa rimanda ad altre cause precedenti e diverse.

In conclusione, un intervento di aiuto è di rete se il professionista non attribuisce il problema alla persona che lo porta e non interviene unilateralmente su di lei, al contrario vede il problema ripartito tra i membri di una rete di relazioni e lo affronta come se la soluzione dovesse emergere ed essere attuata dai membri della rete alla quale l'operatore si relaziona. Il professionista non risolve il problema erogando prestazioni, ma attiva processi relazionali per individuare una soluzione il più possibile condivisa del problema stesso.

Il fronteggiamento

La metodologia relazionale di rete filtra nel codice dell'azione libera o sciolta, che è nota come *agency*. In questa ottica possiamo dire che il lavoro sociale è la capacità di un professionista di agire in modo originale e insieme ipotetico - un agire riflessivo - affinché i soggetti interessati ai problemi abbiano la capacità di agire a loro volta nello stesso modo, prendendo decisioni ponderate che li svincolino

dalle compulsioni “negative” e creino le condizioni per il cambiamento, nel loro migliore interesse (Folgheraiter, 2011a).

La nozione di agency nel lavoro sociale va in parallelo al concetto di fronteggiamento (coping). Per fronteggiamento⁷ si intende una forza che tenta di contrastare un problema; indica l’interesse per l’altra persona, il prendersi cura (*care*)⁸, ha quindi sempre una valenza positiva, che tenta di contrastare il negativo del problema, anche se a volte insufficiente e non risolutiva. Tale strategia operativa viene utilizzata per contrastare i problemi sociali e di vita delle persone, questi ultimi sono molto differenti dai problemi tecnici (Folgheraiter, 1998; 2011a; Raineri 2004) per i quali esistono delle risposte già definite e strutturate, come avviene in ambito sanitario con il modello diagnosi/trattamento. Se un problema sociale fosse risolvibile con un trattamento o con una tecnica, non sarebbe tale; una delle caratteristiche peculiari di un problema sociale è l’assenza di una risposta/soluzione adottabile a priori, esso necessita, invece, di una lettura ed interpretazione originale e creativa. Il problema sociale è un problema di vita che non può essere mai risolto, può essere affrontato per semplificarlo ed attenuarlo in modo da poterlo gestire e, nell’ipotesi più favorevole, questo sollievo può essere continuativo e costante fino a quando il problema può non essere più percepito come tale. Il fronteggiamento è proprio questo contrasto alla difficoltà, intenzionale e non, che esordisce quando un soggetto interessato tenta di contrastare il problema non con tecniche ben precise, ma attingendo alle risorse disponibili.

Il fronteggiamento rimanda ad un’azione che implica due aspetti: da un lato, un senso di incertezza, dubbio, rischio di non farcela, precarietà; dall’altro lato, un senso di speranza e di capacità di poter riuscire. La caratteristica distintiva del fronteggiamento è la consapevolezza di “brancolare nel buio”, il barcamenarsi in una situazione che non ha risposte certe, l’andare a braccio per prove ed errori. Tutti

⁷ Il fronteggiamento sociale è in essenza «azione libera», una agency riflessiva basata su un pensiero in qualche misura «originale», che si riversa in atti non ingabbiati in schemi dovuti all’abitudine o alla destrezza (Folgheraiter, 2011a). Il termine “fronteggiamento” significa cavarsela in situazioni difficili, gestire in qualche modo condizioni di difficoltà e incertezza, far fronte a situazioni di vita ostiche riuscendo a tirar fuori risorse mentali ed emotive anche nascoste e inaspettate (Folgheraiter, 2003b).

⁸ La *care* può essere definita come la capacità umana di “prendere a cuore”, il sentirsi spinti alla relazione sociale mossi da un interesse profondo e precognito al reciproco star bene. (Folgheraiter, 2011a)

coloro che sono interessati a contrastare una situazione (coloro che formano la rete) sono fronteggiatori: il professionista fronteggia in modo intenzionale, le persone spesso fronteggiano spontaneamente e con immediatezza. Tutte le persone che liberamente sono motivate a contrastare congiuntamente un problema costituiscono la rete di fronteggiamento.

Il fronteggiamento implica che l'operatore non si limiti a vedere il problema della singola persona che lo porta o dei singoli membri della rete, ma come un problema di tutta la rete nel suo complesso. Inoltre l'operatore deve essere contemporaneamente dentro e fuori la rete: dentro la rete in quanto il professionista, nel momento in cui condivide il problema, diventa un membro della rete di fronteggiamento che porterà il suo specifico contributo; fuori dalla rete, in quanto il professionista osserva e guida l'andamento delle relazioni che avvengono all'interno della rete e si avvicina ad esse come se fosse una sorta di "supervisore".

Se ogni soggetto che condivide un problema agisce in vista di una finalità comune, emerge una relazione di fronteggiamento che a sua volta genera nuove competenze per entrambi i soggetti coinvolti. Tale relazione, quindi, comporta un reciproco apprendimento.

Alla luce di quanto esposto, la soluzione del problema non si trova già pronta né nella testa degli interessati (l'utente e la sua rete) né nella testa dell'operatore, ma è elaborata congiuntamente dalle parti nel corso del tempo. Il modello dell'intervento di rete si basa sulla necessità di far convergere l'azione dell'operatore e quella degli individui in modo da ottenere una lettura condivisa del bisogno, della finalità da raggiungere e dei passi da mettere in atto. Non è un modello che prevede interventi precedentemente determinati e indeterminati saranno anche il percorso da seguire e gli esiti da raggiungere.

Il percorso e gli esiti dipenderanno dalle interazioni tra i membri della rete di fronteggiamento (tra cui è compreso anche l'operatore).

Se per fronteggiamento si intende una forza di contrasto ad un problema, la rete di fronteggiamento, di conseguenza, è composta da tutti gli attori che cercano di affrontare la situazione problematica. Non esiste un traguardo buono o cattivo, giusto o sbagliato in generale, la cosa importante è che i membri della rete lo ritengano buono e giusto per loro. L'intervento di rete non ha una meta definita a priori, è più

simile a un viaggio avventuroso in cui si conosce la finalità ma non si sa dove si arriverà né come si arriverà, la strada si farà camminando insieme. Ma per gli operatori, in fondo, la cosa importante è raggiungere la finalità, non sapere la strada che si percorre per raggiungerla.

Il processo di aiuto relazionale può essere paragonato a un viaggio avventuroso, nel quale il professionista funge da guida attraverso una via in parte o del tutto nuova, che nemmeno lui ha ancora esplorato perché il tracciato che si seguirà varia ogni volta, dato che dipende non solo da lui ma anche dalle decisioni degli altri viaggiatori. (Raineri, 2004, p. 62)

Chiunque ha chiaro un problema ed è motivato a risolverlo ma non ha una soluzione pronta, in realtà si trova nella posizione dell'utente, quindi sono utenti tutti coloro che cercano una soluzione non definibile a priori (nel lavoro sociale: l'utente, i membri della rete di fronteggiamento ed i professionisti). Chi si adopera per la finalità condivisa, che dovrebbe permettere un miglioramento della situazione problematica, partecipando alla costruzione della soluzione, può essere inteso come operatore (nel lavoro sociale: l'utente, i membri della rete di fronteggiamento ed i professionisti).

Tutti coinvolti in un processo di azione condiviso sono utenti e operatori allo stesso modo, pur nella diversità delle rispettive competenze che ciascuno porta in situazione. (Folgheraiter, 2004b, p. 127)

Le preziose competenze degli specialisti si traducono in un vero aiuto alla persona o alle famiglie, quando mettono in campo - e non negano - il tratto umano del loro mestiere. Il primo tratto umano del mestiere dell'operatore sociale è la strutturale ignoranza di come fare a risolvere i problemi degli altri, il che comporta l'umiltà. Prima di presumere di aiutare gli altri, l'operatore accetta che quella grande fatica che ha fatto per studiare e laurearsi (o per accumulare una certa esperienza sul lavoro) non lo mette in condizione di "risolvere" immediatamente. Lo mette solo in condizione di imparare come si possa davvero facilitare le dinamiche di aiuto, in ciascuna specifica situazione. (Folgheraiter, 2009, p. 39)

Con la metodologia relazionale di rete le persone vengono supportate nel loro agire per emergere dal disagio, vengono accompagnati da professionisti rispettosi che desiderano imparare e che sono in grado di riconoscere non solo le difficoltà delle persone, ma soprattutto i loro punti di forza ed a sostenere le loro competenze. Il metodo di rete tende a partire da ciò che funziona per costruire la soluzione, il compito dell'operatore sarà quello di facilitare la rete assumendo il ruolo di guida relazionale.

La guida relazionale

Nell'ottica relazionale l'operatore che viene coinvolto per promuovere un miglior stato di benessere allarga lo sguardo dalla singola persona in difficoltà verso persone in relazione tra loro che tentano di fronteggiare un problema di vita (Folgheraiter, 1998, 2011a; Raineri, 2004). L'operatore, quindi, si accosta alla situazione di difficoltà osservando e valorizzando le forme di sostegno che naturalmente le persone in relazione tra loro tentano di mettere in atto e motivando le persone a individuare strategie di fronteggiamento del disagio (Calcaterra, 2013).

In questo modo le persone in difficoltà non sono intese come meri utenti del mercato assistenziale, ma assumono un ruolo attivo nella definizione del proprio benessere e delle strategie per raggiungerlo. L'operatore ha il compito di promuovere, facilitare e sostenere l'attivazione delle persone interessate riconoscendo le loro competenze in merito al problema e alle possibili strategie che derivano dall'esperienza di aver vissuto in prima persona la difficoltà stessa. L'operatore assume quindi funzioni di facilitazione e di guida relazione (Folgheraiter, 1998, 2011a) del sociale motivato al fronteggiamento.

Un intervento che ha come finalità l'aiuto richiede la capacità di vedere gli aspetti dinamici e relazionali dei problemi di vita delle persone, di riconoscere loro risorse e competenze, di sostenerle in processi riflessivi sulla propria condizione di vita, di promuovere atteggiamenti di fiducia in sé stessi e tra le persone.

Come sostiene Nai Ming citando altri autori (Dybic, 2004; O'Sullivan, 2005, in Nai Ming, 2010), se la via per diventare saggi è l'umiltà, l'operatore sociale sa che deve entrare in relazione con i suoi utenti per prendere delle decisioni sagge. La saggezza professionale non è assimilabile soltanto alla nozione di buon senso, ma trova le sue fondamenta in conoscenze specifiche utilizzate con creatività, acume e sensibilità.

Il contrario di un atteggiamento relazionale è l'assistenzialismo, che non permettere di supportare la capacità di azione delle persone negli aspetti in cui loro sono carenti, ma che prevede una sostituzione della persona in ciò che sarebbe in grado di affrontare in autonomia. L'assistenzialismo ha tutta una serie di conseguenze negative, tra cui la mancanza di miglioramento della situazione e, cosa

ancora più grave, la perdita di competenze di cui in precedenza le persone disponevano, ma che si sono degradate a causa del fatto che non sono state utilizzate. L'operatore di rete invece non si vede solo come colui che aiuta e che "eroga" prestazioni, ma soprattutto come colui che può stimolare risorse nuove. L'intervento di rete, in effetti, si basa sul cercare, potenziare, facilitare, catalizzare e formalizzare le reti naturali al fine di rispondere al bisogno di un individuo all'interno del proprio contesto di vita mediante l'attivazione delle risorse presenti nella rete stessa; significa costruire connessioni per individuare il maggior numero di risorse possibili, realizzare le relazioni realizzabili non inventarle né costruirle meccanicamente. In realtà questo approccio non si limita ad enfatizzare la centralità delle reti naturali o primarie, ma la loro connessione con le reti formali in quanto le risposte ai bisogni degli individui richiedono la condivisione della finalità da parte di tutti i soggetti (formali o informali) che ne siano interessati; tali connessioni appaiono necessarie per un adeguato funzionamento delle relazioni sociali. In proposito l'approccio di rete promuove forme di partnership e di raccordo tra reti formali e informali e forme associative di tipo solidaristico (gruppi di auto mutuo aiuto e di cooperazione). Fare lavoro di rete significa prendere le distanze dall'erogazione di prestazioni o dalla mansione e svolgere un lavoro di sostegno e potenziamento della rete nel suo complesso.

Rispetto al ruolo del professionista è possibile affermare che l'operatore è l'esperto del benessere non perché dotato di competenze superiori, ma perché è in grado di ritagliarsi funzioni di animazione ed organizzazione.

Animare significa dare vita (l'anima) a dei processi, mettere in movimento le cose perché qualcosa di migliore accada. Organizzare significa costituire l'ossatura permanente perché questi processi - la cui ideazione e i cui contenuti rimangono indipendenti e si ricreano da sé medesimi - possano continuare a riprodursi e a svilupparsi. Animazione e organizzazione risultano spesso processi interconnessi e simultanei. (Folgheraiter, 2000, p. 63)

L'operatore, quindi, ha il compito di facilitare una rete di fronteggiamento (Folgheraiter 1998, 2011a), cioè l'insieme di persone che intenzionalmente connettono riflessività ed azioni per il raggiungimento di una comune finalità di benessere.

Le reti di fronteggiamento sono definite da (Calcaterra, 2013):

- orientamento verso una finalità comune. La finalità è ciò che permette alla rete di formarsi, consiste nella tensione verso il maggior benessere;
- reticolarità tra le persone interessate al problema. La metodologia di rete non considera il problema appartenente ad un singolo, ma bensì come un problema di una rete: l'attenzione è posta sull'osservazione dell'azione verso una finalità di benessere di quei soggetti della rete sociale che sono consapevoli del problema e che naturalmente stanno tentando di fare qualche cosa per farvi fronte;
- reticolarità delle differenti azioni attorno a una finalità comune. L'individuazione di una finalità comune permette ai soggetti in rete di dirigere intenzionalmente le proprie azioni al raggiungimento di quella stessa finalità in connessione all'azione degli altri.

Le reti di fronteggiamento hanno le seguenti caratteristiche (Calcaterra, 2013):

- parità di status. Le strategie di fronteggiamento dei problemi emergono dall'incrocio dei saperi delle persone membri della rete, in questo senso operatori, familiari, volontari sono tutti sullo stesso livello di status. Ciascun membro della rete porta le proprie competenze e conoscenze, siano esse frutto di un sapere esperto e professionale o frutto dell'esperienza che deriva dall'aver vissuto in prima persona il problema;
- autonomia. Ogni membro della rete è libero di poter portare il proprio contributo per la definizione delle possibili strategie di fronteggiamento, ogni idea e pensiero contribuisce alla riflessione condivisa;
- volontarietà. I membri partecipano all'azione di fronteggiamento in modo volontario, la partecipazione non può essere imposta in quanto il fronteggiamento si fonda sulla motivazione e sull'interesse dei singoli a prendersi a cuore una determinata situazione.

L'operatore che si attiva per promuovere un'azione di fronteggiamento assume la funzione di guida relazionale (Folgheraiter 1998, 2011a).

La funzione di guida relazionale, definita anche di facilitazione, sta alla base del lavoro relazionale nel sociale; le persone che si muovono in rete per la

risoluzione di un problema lavorano meglio se la loro azione è orientata da qualcuno che si assume specificamente questo compito. L'azione di guida è quindi rivolta ad un insieme di relazioni impegnate nel fronteggiamento di problemi sociali complessi (Raineri, 2004a).

Colui che si assume funzioni di guida relazionale ha il compito di identificare e catalizzare la rete di fronteggiamento; informare, sensibilizzare, accogliere, organizzare; orientare, tenere presente la finalità e salvaguardarne il bene comune; dare feedback, esprimere/esplicitare dubbi, rilanciare, mediare (Calcaterra, 2013).

E' possibile, quindi, definire un intervento di rete quando l'operatore che avvia il processo di aiuto osserva il problema segnalato come un problema di una rete e si aggancia alla motivazione delle persone che già stanno facendo qualcosa per farvi fronte o che sono potenzialmente interessate a far qualcosa. L'operatore non si appropria del problema, individuando nel chiuso del suo ragionamento una soluzione, ma lo rilancia a una rete di fronteggiamento, a cui partecipa anche come membro attivo con tutte le sue competenze, e facilita la condivisione di una comune finalità e il ragionamento in vista del raggiungimento di una migliore condizione di benessere. (Calcaterra, 2013 pp.39-40)

La facilitazione di sistema

L'approccio relazionale (Folgheraiter, 1998, 2011a) suggerisce che un'organizzazione può esprimere relazionalità non solo a livello *micro* (termine con cui si fa riferimento agli interventi sul campo), ma anche a livello *meso* (del management) e *macro* (della governance). In particolare il livello del management, oggetto della ricerca, può facilitare la reticolarità dei processi di aiuto che si attuano nel livello micro dell'intervento sul campo e incidere sui processi relazionali intrinseci all'organizzazione stessa, in modo da creare dei servizi relazionali.

Le strategie organizzative proprie del livello del management assumono un ruolo rilevante nel facilitare o meno l'adozione di un approccio metodologico da parte degli operatori a livello del campo che "tenga in gioco" le relazioni nel fronteggiamento dei problemi sociali e che faccia in modo che i servizi si pongano come organizzazioni aperte alle relazioni societarie (Folgheraiter, 2006), in cui l'organizzazione sia in grado di facilitare la connessione tra i propri collaboratori e il

sociale, in modo da poter identificare e promuovere la catalizzazione di reti di fronteggiamento dei problemi di vita delle singole persone o della comunità.

Nella logica di rete, così come a livello micro l'operatore si pone come facilitatore della riflessione congiunta dei soggetti agenti, aperto all'apprendimento reciproco e consapevole che è dalle relazioni motivate che emergono strategie creative e contestualizzate, anche a livello del management e della governance la relazionalità tra i soggetti interessati è in grado di portare all'individuazione di strategie organizzative condivise in quanto frutto della riflessione congiunta di una rete formata dai membri dell'organizzazione stessa (Calcaterra, 2013).

L'azione manageriale è connotata relazionalmente quando promuove l'adozione, da parte dei propri operatori, di un approccio relazionale al lavoro sociale aperto alle interazioni con il sociale motivato e capace di lasciare libera e flessibile la definizione delle singole strategie di intervento. Il manager, quindi, non interviene in modo direttivo nella definizione di azioni risolutive o prestazionali da mettere a disposizione degli operatori impegnati nel campo a risposta dei problemi delle persone che incontrano nello svolgimento del loro lavoro; più che altro il manager direziona il processo metodologico attraverso il quale si ripropone di individuare le strategie di fronteggiamento.

In tale ottica, quindi, il manager è un attore organizzativo capace di produrre relazionalità. Il manager facilitatore di sistema promuove regole, procedure, strutture che favoriscono l'azione relazionale nei singoli percorsi di aiuto, nella progettazione, realizzazione e verifica di progetti di comunità e di servizi e prestazioni. Nella sua pratica quotidiana il manager diventa un esempio relazionale per gli operatori che a loro volta ricoprono il ruolo di facilitatori per coloro che entrano in contatto con il servizio o con l'organizzazione. Si pone come un osservatore e una guida secondaria accompagnando il processo e assicurando feedback all'attività di campo dei facilitatori, diffonde competenza in modo da garantire la sopravvivenza dei processi organizzativi indipendentemente dal suo ruolo.

In questo senso, il fine del manager è quello di promuovere servizi relazionali, che fondano la loro modalità di organizzare la *care* sulle relazioni sociali connesse o, per meglio dire, produttrici di essa (Folgheraiter, 2006).

Definiamo “relazionali” quegli enti che si pongono intenzionalmente come proprio obiettivo “rigido” quello di rendere possibile la flessibilità e la creatività dei propri operatori professionisti o dei propri volontari, non solo nelle interazioni interne, quanto soprattutto nelle relazioni esterne con le reti sociali. [...] la legittimità della denominazione di Servizio relazionale andrebbe di volta in volta stabilita a seconda di quanto il management è consapevole, accondiscendente e facilitante il lavoro libero di rete dei propri operatori, o quanto invece non lo subisca. (Folgheraiter, 2006, p. 220-221)

Un servizio è relazionale quando si rivela in grado di supportare e facilitare la connessione di soggetti motivati, in modo tale che dalla loro riflessione congiunta emergano relazioni virtuose per il fronteggiamento dei problemi sociali. I servizi relazionali sono tali in quanto necessitano delle relazioni per realizzarsi e realizzandosi, fanno emergere ulteriori relazioni sociali (Folgheraiter, 2006). Tali servizi si prefiggono di promuovere e sostenere nel tempo delle valide relazioni tra le persone, cioè delle interazioni virtuose capaci di far scaturire reciproco apprendimento, di incrementare la fiducia e la propensione all'azione collaborativa. In questo senso si può dire che un servizio è relazionale se sviluppa capitale sociale in forma diretta (Folgheraiter, 2006). La finalità di un servizio relazionale, quindi, non è tanto erogare prestazioni e pensarsi unico risolutore delle situazioni di difficoltà per le quali le persone chiedono aiuto, ma invece promuovere interventi sociali che facciano della relazione la prima risorsa e che, attraverso le relazioni, producano progettualità creative e autonome nel fronteggiamento dei bisogni dei singoli e della comunità di riferimento. Nelle organizzazioni ciò si colloca nell'azione del manager in relazione ai suoi collaboratori.

E' possibile vedere l'insieme degli operatori come ad una rete di fronteggiamento impegnata nel raggiungimento delle finalità dell'organizzazione; in questo caso la figura del manager può svolgere un importante ruolo di facilitazione della rete. Le azioni del facilitatore, quindi, saranno orientate ad accompagnare la rete nel suo evolversi, indipendentemente dai risultati che la rete stessa si pone; al manager è chiesto di facilitare la connessione tra i membri dell'organizzazione e di valorizzare le competenze dei singoli, tenendo al centro la finalità dell'organizzazione. Il manager ricopre la funzione di facilitatore di sistema quando promuove l'empowerment all'interno del gruppo dei collaboratori, quando favorisce l'agency delle persone, quando non concentra su di sé il potere decisionale in qualità di responsabile e decisore ultimo, ma promuove processi decisionali partecipati.

Nell'ottica dell'apprendimento reciproco, il manager guida la rete dei collaboratori in un processo di riflessione congiunta attraverso il quale, nello stesso tempo, la rete aiuta il manager a svolgere al meglio le sue funzioni. In questo modo, l'assetto organizzativo nasce dal basso (bottom up) all'interno delle indicazioni definite dal livello dei policy maker.

“Cosa faccio io come tuo capo, e cosa fa l'azienda, che ti è di maggiore aiuto nel tuo lavoro?”; “Che cosa ti è invece di maggior ostacolo?”; “Che cosa potresti fare tu per potermi aiutare nel mio lavoro come tuo capo, e che cosa può essere di maggiore utilità per l'azienda?” (Drucker, 1978, p. 338-339)

Inoltre, il facilitatore di sistema promuove forme di partecipazione di cittadini motivati che quindi diventano attori della società civile, incoraggiando in questo modo relazionalità e apprendimento reciproco.

L'attenzione posta sulla cittadinanza attiva appare ormai ampiamente diffusa nei campi più diversi: dalla progettazione partecipata del territorio (Sclavi, 2002), alla creazione di scenari economici sostenibili in cui i poveri vengono consideranti soggetti attivi in grado di risolvere i loro problemi (Prahalad, 2007), fino a favorire la nascita di iniziative sociali promosse da comunità di persone impegnate ad affrontare problemi sociali legati alla tutela dell'ambiente, alla situazione economica, alla salute (Mintezberg e Azevedo, 2012b). Ne deriva che tale approccio sembra ricoprire un ruolo centrale nel momento in cui ci addentriamo nel mondo dei servizi socio assistenziali che si occupano del fronteggiamento dei problemi di vita delle persone. Si può facilmente intuire come manager, dirigenti pubblici e privati ricoprono un ruolo determinante nella promozione e diffusione di tale modello.

In merito anche l'European Social Network evidenzia l'importanza del coinvolgimento degli utenti che permette di fatto una centratura sulla persona che, a sua volta, ha un impatto sul benessere degli utenti e della comunità e sull'efficienza del servizio stesso. Inoltre, il coinvolgimento delle persone aiuta i professionisti a sviluppare le loro competenze per quanto riguarda lo svolgimento del loro lavoro e aumenta le loro conoscenze (ESN, 2014c). Una maggiore partecipazione degli utenti del servizio, dei loro caregiver, dei familiari e delle comunità risulta necessario per tenere in considerazione il loro punto di vista, al fine di mantenere la propria indipendenza e garantire quindi il loro benessere (ESN, 2014a).

PARTE SECONDA: LA RICERCA EMPIRICA

Nel descrivere la propria arte gli etnografi,
e da questo punto di vista io non faccio eccezione,
spesso ci tengono a coltivare l'aura di eroismo che circonda le proprie attività.
In confronto all'insipido lavoro a tavolino degli altri ricercatori,
la ricerca sul campo, sostengono con orgoglio, è un'avventura.
Tuttavia il travaglio del lavoro etnografico non consiste solo
nell'avventurarsi in giungle sconosciute (tropicali o aziendali)
ma anche, mi sia permesso di dire,
nel compito apparentemente poco eccitante
di analizzare e presentare per iscritto i propri risultati.
Infatti, una volta fatto ritorno a lidi più sicuri, scoprii ben presto,
incatenato alla mia scrivania come un eroe mitico,
che ero condannato a rivivere di nuovo
ciò che rappresenta l'essenza dei pericoli e dei travagli dell'avventura sul campo:
affrontare l'ignoto, l'incomprensibile.
(G. Kunda, *L'ingegneria della cultura*)

Capitolo 4. Il disegno di ricerca

L'impianto metodologico della ricerca

Ciò che ricerca lo studioso «qualitativo» è qualche cosa di straordinario e inedito, che non abbia la possibilità di rivelarsi altrimenti. Esso adotta perciò un atteggiamento di scoperta, che proviene dal «cogliere» informazioni di prima mano. (Niero, 1995, p. 163)

L'impianto metodologico della ricerca è di tipo qualitativo (Corbetta, 1999; Bryman, 2008; Amaturò 2012) che, per sua natura, non avanza pretese di generalizzare i risultati, né di estendere l'interpretazione dei fatti analizzati al di fuori del contesto in cui sono stati raccolti; il contributo offerto dalla ricerca qualitativa è quello di avere a disposizione dei dati "individualizzati" e profondi (Amaturò, 2012), di sollevare domande o di formulare ipotesi (Bruni et al., 2000). Tale paradigma si inserisce in una visione della società di tipo soggettivistico, che intende il mondo composto da individui e dalle loro interazioni le quali a loro volta giocano un effetto sul comportamento degli individui stessi in una sorta di processo circolare. L'approccio è di tipo interpretativo (Bryman, 2008; Abbott, 2007; Amaturò 2012), dove il ricercatore cerca di vedere il mondo con gli occhi del soggetto studiato. Uno degli obiettivi della ricerca è, infatti, quello di accedere alla prospettiva dei manager osservati: cogliere le loro categorie mentali, le loro interpretazioni, le loro percezioni, i loro sentimenti e i motivi delle loro azioni (Niero, 1995; Corbetta, 1999). Tale tendenza alla soggettività e all'interpretazione sembra privilegiare, proprio, l'utilizzo di strumenti di ricerca qualitativi che si adattano a far emergere tali informazioni e hanno come oggetto di analisi il soggetto (Corbetta, 1999).

La ricerca è concepita come una "interazione" tra ricercatore e soggetto studiato e implica un ruolo attivo di quest'ultimo, tanto che la sua partecipazione diretta al processo di ricerca viene richiesta e valorizzata (Corbetta, 1999) come un elemento centrale dell'indagine stessa. Il compito del ricercatore è, infatti, quello di cogliere i suggerimenti che provengono dalle persone oggetto della ricerca che propongono implicitamente quali sono gli eventi importanti da seguire. I soggetti

vengono visti all'interno della loro quotidianità e attraverso le loro interpretazioni di senso comune (Niero, 1995). In coerenza con gli approcci teorici su cui l'indagine stessa si fonda, l'analisi qui presentata è stata realizzata utilizzando un metodo di ricerca di tipo collaborativo (Hall e Hall, 2000): la ricerca è stata costruita in collaborazione con le persone coinvolte e, di conseguenza, l'esito dello studio (i dati raccolti) ha una natura relazionale in quanto emerge dall'azione cooperativa di tutti i soggetti coinvolti.

Per studiare il fenomeno oggetto della ricerca si è scelto di utilizzare un approccio di tipo etnografico, che, in linea con quanto sopra esposto, consiste nella raccolta di dati attraverso l'interazione personale (Abbott, 2007).

La ricerca etnografica si sviluppa a partire dall'antropologia culturale (Bryman, 2008) all'inizio del Novecento e riversa il suo interesse, in particolare, nell'osservazione e nello studio di popolazioni e culture diverse da quelle occidentali; in ambito prettamente sociologico l'indagine di tipo etnografico si afferma a partire dagli anni Sessanta. L'approccio etnografico sposa un'interpretazione della realtà intesa come frutto di un'opera interattiva di negoziazione e costruzione dei significati (Bruni et al., 2000); l'etnografia si basa quindi sull'osservazione delle persone nel loro "territorio naturale" (Bruni, 2000, 2011), ed è quindi un modo per avvicinarsi ai fenomeni sociali e osservare le pratiche di determinati gruppi di individui (Clifford e Marcus, in Bruni, 2011).

Un approccio «etnografico» ai fenomeni conduce, così, a non dare nulla per scontato, alla tendenza a problematizzare il «senso comune» usato nella definizione delle variabili e dei «problemi»; alla preferenza per un disegno di ricerca flessibile, e all'uso di dati dialogici (piuttosto che numerici), al fine di «entrare» nelle realtà osservate attraverso le parole degli attori e le impressioni derivate dall'assistere alle loro interazioni. Lo scopo è di fornire ciò che Geertz (1973) ha definito come *thick description*, ossia un'illustrazione «densa» dell'ambiente osservato, in grado di enucleare i principali movimenti della vita quotidiana. (Bruni et al., 2000, p. 32-33)

Con il termine "osservare" non si intende l'osservazione in senso stretto, ma piuttosto si attribuisce il significato di "esaminare con attenzione", ciò significa non limitarsi a privilegiare la vista rispetto agli altri sensi. Non si osserva quindi solo con gli occhi, ma anche attraverso l'udito ponendo attenzione ai contenuti e ai linguaggi verbali, l'olfatto in relazione agli odori che si sentono, il tatto e il gusto in relazione ai materiali e ai "sapori" delle organizzazioni in cui è stato possibile accedere.

Naturalmente ciò non significa poter osservare tutto, in quanto non è possibile registrare e nemmeno comprendere la mole di informazioni che emerge dalle osservazioni (Bruni, 2011), più che altro significa porsi in una modalità di apertura e di ascolto di tutti i dati che il manager e l'organizzazione di appartenenza hanno saputo trasmettermi.

Nell'ambito degli studi etnografici emerge l'importanza di cogliere il punto di vista delle persone osservate per rendersi conto della loro visione del mondo; una delle caratteristiche peculiari dell'etnografia è proprio quella di comprendere "il punto di vista dei nativi" (Kunda, 2000; Bryman, 2008).

La forza dell'etnografia sta nella sua attenzione ai dettagli: gli etnografi analizzano situazioni limite, la routine quotidiana, la vita di tutti i giorni, e si sforzano di comprendere "il punto di vista dei nativi", ciò che i soggetti analizzati pensano del proprio operato. Un approccio del genere tende a rifuggire dalle generalizzazioni troppo ampie, dalle grandi affermazioni, ma d'altro canto ha la capacità di demistificare certe interpretazioni ideologiche inflazionate o abusate, di portare in superficie significati nascosti o oscuri e di offrire immagini, interpretazioni e fatti che se non altro danno gli strumenti per condurre un dibattito informato. (Kunda, 2000, pag. 36)

L'etnografia organizzativa consiste nell'osservare, descrivere e interpretare i processi quotidiani dell'organizzare (Bruni, 2011). Il suo obiettivo è scoprire e spiegare i modi in cui gli individui inseriti in specifici ambienti di lavoro arrivano a comprendere, spiegare, influenzare e gestire le situazioni quotidiane in cui sono immersi (Van Maanen, 1986, in Bruni, 2011).

A livello metodologico, ciò che accomuna tutte le etnografie è il fatto di partire dall'osservazione diretta di un ambiente sociale al fine di produrre una descrizione delle azioni quotidiane delle persone che fanno parte di tale ambiente e degli aspetti culturali e simbolici della vita organizzativa (Bruni, 2011). In questa ottica, la presente ricerca non ha l'ambizione di rappresentare e quindi, in qualche modo, generalizzare i comportamenti manageriali, il suo intento, piuttosto, è quello di presentare il punto di vista delle persone osservate.

Nell'indagine etnografica il ricercatore riveste un ruolo peculiare. Se in passato la tendenza sembrava quella di porsi come soggetti totalmente estranei alla realtà studiata, il dibattito contemporaneo pare aver problematizzato tale estraneità fino ad arrivare a dichiarare che i dati presentati in una ricerca etnografica sono influenzati dalla prospettiva soggettiva del ricercatore stesso (Corbetta 1999; Van

Maanen, 1998, in Bruni 2000; Kunda, 2000; Mintzberg, 2010). Il ricercatore quindi porta nell'indagine etnografica interpretazioni ed esperienze personali, è quindi implicato nella realtà osservata e, di conseguenza, partecipa attivamente alla produzione dei significati.

Tale prospettiva porta alla consapevolezza che ciò che è emerso dalla ricerca non è l'unica realtà possibile, ma una delle numerose descrizioni che possono emergere dall'osservazione.

Appare, dunque, come una delle possibili storie da raccontare, «plausibile», più che «vera», «disturbata» dall'azione continua dei partecipanti [...] ed orientata a sottolineare le discontinuità e le contraddizioni, più che l'adesione della realtà a un modello teorico. (Bruni et al., 2000, p. 34)

Nella fase di realizzazione della ricerca, sono quindi scesa sul campo non come osservatore esterno e distaccato di una realtà oggettiva, ma come soggetto partecipe di una quotidianità che ho contribuito a costruire in collaborazione con gli altri soggetti presenti sul campo.

L'etnografo, in una concezione riflessiva del suo ruolo, partecipa ed osserva tanto quanto è osservato e reso partecipe dalle persone che incontra. (Bruni et al., 2000, p. 5)

La ricerca etnografica, quindi, prevede di entrare a far parte del contesto studiato, non implica una semplice osservazione dei soggetti, ma un coinvolgimento diretto del ricercatore con il contesto osservato. Tale approccio sembra il più adeguato per comprendere le relazioni che si sviluppano all'interno delle organizzazioni e le reciproche influenze; sembra capace di fare bene emergere una descrizione del servizio, del manager, degli altri membri dell'organizzazione e delle relazioni che si sviluppano tra questi attori chiave.

Il pensiero che storicamente ha fatto da sfondo alle ricerche di stampo etnografico, in cui si colloca la presente indagine, è di tipo induttivo in cui la formulazione delle ipotesi parte da osservazioni concrete anziché da assunti teorici (Niero, 1995; Bruni, 2011; Bryman 2008). L'idea si basa quindi sul fatto che i concetti emergono dai dati raccolti, tanto che una delle prime indicazioni per un ricercatore etnografico si riferisce alla capacità di “accogliere le diversità”, cioè essere ricettivi nei confronti di comportamenti o dati inaspettati ed essere sufficientemente flessibile da modificare le proprie interpretazioni con l'evolversi della ricerca (Bruni, 2011). Dal lato opposto vi è il ragionamento deduttivo che,

invece, procede dall'universale al particolare, in cui il ricercatore parte da alcune ipotesi teoriche e ne ricerca la conferma in casi specifici (Bryman, 2008). Ovviamente entrambe le posizioni presentano degli svantaggi: l'induzione corre il rischio di portare a generalizzazioni semplicistiche, la deduzione potrebbe portare a ricercare a tutti i costi la conferma delle teorie su cui si basa l'osservazione con il rischio di non analizzare alcuni aspetti del fenomeno perché non concettualizzati nella teoria di riferimento.

In aderenza alle recenti evoluzioni in merito al dilemma induzione/deduzione, il presente studio ha, di fatto, utilizzato entrambi gli approcci, in un contesto in cui elaborazione teorica e ricerca empirica procedono intrecciate (Corbetta, 1999).

Teorie e descrizioni si rincorrono vicendevolmente e agiscono le une sulle altre di continuo. Problematizzare il rapporto tra teoria e pratica è una delle caratteristiche dell'etnografia organizzativa contemporanea, nonché una delle abilità richieste ai ricercatori nel designare, condurre e scrivere la ricerca. (Bruni, 2011 p. 63)

Da un lato gli approcci teorici che fanno da sfondo all'indagine mi hanno orientata nella fase di costruzione del disegno di ricerca e nella fase di ricerca sul campo, in un'azione in cui i concetti e le teorie hanno assunto più che altro una funzione di guida e di ispirazione che non di ipotesi da testare. Dall'altro lato nella fase di osservazione ho cercato di mantenere il più possibile lo sguardo aperto e orientato a cogliere aspetti non predeterminati in precedenza. Tale operazione mi ha permesso di cogliere delle dimensioni originali del fenomeno oggetto della ricerca, pur all'interno di una cornice teorica che ha permesso di conoscere alcune delle caratteristiche del fenomeno che si sarebbe andato ad osservare. La ricerca, quindi, si propone di combinare la letteratura con le evidenze derivanti dall'osservazioni sul campo, in un processo continuo di integrazione tra deduzioni teoriche e induzioni empiriche.

In particolare, l'approccio deduttivo è stato utilizzato per leggere e presentare le azioni dei manager osservati. A tale scopo si è scelto di utilizzare la griglia dei "Ruoli della gestione manageriale" elaborata da Mintzberg integrata con i contenuti della metodologia relazionale di rete. L'approccio induttivo ha, invece,

permesso di guardare “oltre” la griglia e individuare ruoli non determinati a priori che sono specifici dei manager che lavorano nei Servizi alla Persona.

L’indagine così strutturata mi ha permesso di affinare costantemente la teoria su cui si fonda l’indagine stessa e di riflettere sui concetti emersi dal campo in base agli eventi che si sono presentati, alle opportunità che sono state concesse e alle curiosità che sono state stimolate dall’osservazione. Il lavoro di ricerca, infatti, ha subito delle deviazioni rispetto alla traiettoria definita inizialmente, dovute all’evoluzione degli eventi e al fatto di prendere maggiore confidenza con l’oggetto della ricerca e con il lavoro sul campo (Bruni, 2011); lo studio è stato influenzato da eventi paralleli all’indagine e non prevedibili, oltre che da interessi personali che hanno certamente influito sulla progettazione e sul successivo sviluppo dell’indagine stessa (Kunda, 2000). Nel corso del tempo, il disegno di ricerca ha preso la forma definitiva in particolare a seguito del costante sforzo di integrare due approcci teorici e della fase di indagine esplorativa.

Nella sua versione finale, il progetto di ricerca si pone l’obiettivo di descrivere “cosa fanno i manager nei Servizi alla Persona”, e di cogliere il senso del loro lavoro gettando uno sguardo sulla pratica. L’intento è di approfondire la comprensione della gestione manageriale all’interno di organizzazioni che si occupano di Servizi alla Persona, attraverso l’osservazione di una settimana lavorativa di sei manager (tre manager assistenti sociali e tre manager con formazioni differenti), tentando di fornire un’interpretazione teorica a ciò che è emerso dalle osservazioni.

Il proposito della ricerca è, quindi, quello di descrivere “macro-fenomeni” come la managerialità nei Servizi alla Persona, partendo da micro analisi di pratiche sociali situate in contesti di interazione quotidiana. Si è tentato di attingere al sapere degli attori organizzativi mettendo in evidenza non tanto il sapere scientifico o quello tecnico, bensì il sapere pratico, cioè quello riferito alla prassi e all’azione (Mari et al., 2012).

La ricerca non ha l’obiettivo di proporre dati statisticamente validi, bensì di portare uno spaccato realistico dell’esercizio di una funzione, quella manageriale, che si barcamena in contesti di elevata complessità (Mari et al., 2012).

Le fasi della ricerca

L'indagine esplorativa

Al fine di delineare in maniera più approfondita la fase di ricerca sul campo è parso opportuno svolgere in via preliminare un'indagine esplorativa. Tale passaggio si è rivelato centrale per iniziare ad esplorare l'oggetto di ricerca partendo dal punto di vista di coloro che svolgono funzioni manageriali.

La fase esplorativa della ricerca, inoltre, ha permesso di sperimentarmi nel ruolo di "osservatore", di cogliere nuove intuizioni, di apportare modifiche e di definire il disegno di ricerca.

Questa fase è stata costituita da:

- l'osservazione di un manager per la durata di tre giorni lavorativi con un'intervista finale (nella presentazione dei risultati di ricerca il manager viene identificato con il codice IE.M1)
- l'intervista semi-strutturata di un altro manager (nella presentazione dei risultati di ricerca il manager viene identificato con il codice IE.M2)

Entrambi i manager sono assistenti sociali specialisti con svariate esperienze lavorative sia in ambito dirigenziale sia in qualità di operatori sul campo.

Al di là dei contenuti specifici relativi al ruolo manageriale, le due esperienze mi hanno permesso di notare come il fatto di avere una formazione specifica in ambito sociale possa aver influenzato il lavoro dei manager osservati.

Nella fase di indagine esplorativa l'esperienza professionale in qualità di operatori che hanno lavorato a diretto contatto con l'utenza (lavoro di campo), viene valorizzata e descritta come un aspetto centrale dell'attività manageriale. Operare direttamente con le persone prepara il manager a lavorare su più livelli, a tenere lo sguardo aperto, a fermarsi a riflettere sulle specificità tenendo in considerazione il contesto più ampio. Aiuta a mantenere alta l'attenzione sul senso delle decisioni prese, nonostante sia spesso facile perdere le coordinate in contesti di welfare caratterizzati da elevata complessità.

“Il fatto di essere abituata a integrare aspetti diversi e a lavorare su più livelli mi ha aiutato molto. Il lavoro di campo mi ha preparata a tenere insieme la relazione con le persone, gli aspetti economici e programmatori, i confronti con la componente politica e con le altre organizzazioni, l’impegno ad essere un attivatore di politiche sociali”. (IE.M2)

Lo sforzo di riuscire a integrare soggetti diversi con i relativi bisogni/valori/aspettative e come tale sforzo implichi una responsabilità specifica nei confronti di ogni categoria di soggetti coinvolta nei processi di lavoro, mi ha portato a riflettere in merito alla dimensione etica del lavoro. E’ sembrato interessante approfondire nella fase di ricerca sul campo come giocano questi aspetti nella categoria professionale degli assistenti sociali, che da sempre ha a che fare con importanti dilemmi etici (Banks, 2011) e come gli stessi vengono gestiti da manager che non sono assistenti sociali.

Nel ruolo di manager è spesso necessario svolgere funzioni di supervisione metodologica sui casi e in merito alla gestione di situazioni complesse che vedono coinvolti manager di livello gerarchico inferiore, al fine di garantire un confronto professionale assicurando feedback agli operatori anche per sostenerli nelle attività a diretto contatto con l’utenza. In queste situazioni, in cui i manager forniscono supporto all’attività quotidiana dei collaboratori basandosi sulla loro specifica formazione, come si comportano i manager con una formazione diversa?

Dalla fase di indagine esplorativa è emersa la capacità, da parte dei manager assistenti sociali, di far convergere aspetti amministrativi, politici, organizzativi, di relazione con gli attori sociali e istituzionali del territorio, mantenendo una attenzione specifica ai bisogni degli utenti e alle risorse in gioco. Ne emerge una figura completa, di ampio respiro e capace di avere in mente i processi nel suo complesso. Tutto ciò come si presenta nei servizi in cui la funzione manageriale è svolta da persone con professionalità differenti? E’ possibile ipotizzare che il fatto di svolgere la propria attività in servizi che hanno come oggetto di lavoro il sociale e il fronteggiamento dei problemi di vita porti i manager ad agire in modi simili?

Da tutto ciò che è stato sopra esposto ne è nata l'intuizione di strutturare il lavoro di ricerca, avente come obiettivo la comprensione del lavoro manageriale, riservando una riflessione specifica a manager assistenti sociali.

L'accesso al campo

L'accesso al campo costituisce senza dubbio il momento più delicato di una ricerca etnografica. (Gobo, 2001 p. 91, in Bruni, 2011 p. 70)

In merito alle modalità di accesso al campo, si è scelto di utilizzare la forma dell'osservazione palese (Corbetta, 1999; Bryman, 2008; Bruni, 2011; Amaturò 2012), per questo ho dichiarato apertamente sin dai primi contatti il mio ruolo e l'intento della ricerca. La scelta del ruolo manifesto è strettamente correlato a tre aspetti importanti del presente lavoro di ricerca: il primo riguarda la realizzabilità della ricerca, il secondo è di carattere morale e il terzo di tipo metodologico.

In merito alla possibilità di accedere al campo di indagine, un'osservazione nascosta sarebbe stata di fatto molto difficile da attuare, in quanto questa avrebbe implicato la necessità di concludere dei contratti di assunzione/collaborazione in tutte e sei le organizzazioni in modo da poter lavorare a stretto contatto con i sei manager individuati: tale possibilità è parsa di fatto impraticabile.

Per quanto attiene la dimensione morale, presentare un'identità diversa dalla propria è accettabile solo se si fonda su motivazioni etiche che lo sostengono, ed è dubbio che l'obiettivo della ricerca rappresenti una finalità di tale elevato valore morale da giustificare l'inganno. Inoltre, la consapevolezza di stare ingannando le persone coinvolte mi avrebbe creato uno stato di disagio e quindi dei comportamenti poco naturali che non avrebbero giovato alla ricerca.

Il terzo aspetto è strettamente connesso alla dimensione morale e si riferisce al fatto che sono un'assistente sociale che deve rispettare i relativi obblighi deontologici e che sposo un approccio metodologico che appare incompatibile con la scelta, seppur per fini di ricerca, di non essere chiari e franchi con i propri interlocutori e quindi di tradire la loro fiducia. L'idea di entrare in un'organizzazione in maniera nascosta e senza un confronto aperto e sincero con i soggetti coinvolti

significa in qualche modo partire dal presupposto che i protagonisti della ricerca e gli altri membri dell'organizzazione non siano in grado di comprendere i motivi dell'indagine (Bruni, 2011), oltre che violare la privacy dei soggetti in quanto essi non hanno l'opportunità di dare un consenso informato in merito alla partecipazione alla ricerca (Bryman, 2008).

In netto contrasto con tale idea e in aderenza all'approccio relazionale, la ricerca si fonda sull'intuizione secondo cui le persone non sono soggetti passivi e incapaci di scegliere cosa è importante e giusto per loro, ma bensì ricoprono un ruolo attivo e consapevole nei processi decisionali. In merito si è scelto di usare un approccio alla ricerca in cui poter valorizzare il sapere delle persone, offrire la possibilità di far sentire la loro voce in modo consapevole e promuovere pratiche operative di tipo collaborativo in cui potenziare l'integrazione tra conoscenze diverse; di conseguenza si è ritenuto che i soggetti che costituiscono il campione siano capaci di scegliere liberamente e consapevolmente in merito all'adesione alla ricerca e ciò che essa avrebbe implicato, oltre che poter dare un contributo personale importante all'indagine proprio in quanto persone informate della stessa.

L'etnografo che pretende di conoscere ciò che le persone fanno meglio delle persone stesse pecca di presunzione e difficilmente riuscirà a ottenere l'accesso al campo. (Silverman, 2000 in Bruni, 2011 p. 71)

A quanto sopra esposto va aggiunta una considerazione condivisa da ricercatori con vasta esperienza (Corbetta, 1999; Sclavi, 2005) e che è emersa anche in sede della presente ricerca. La motivazione con la quale viene giustificata l'osservazione dissimulata riguarda la convinzione che se una persona sa di essere osservata si comporta diversamente; tale motivazione in realtà è valida per le prime fasi dell'osservazione, mentre man mano che l'osservatore viene accettato nell'ambiente studiato e la sua presenza diventa consuetudine, le diffidenze si attenuano e il comportamento dei soggetti osservati torna ad essere naturale.

In alcune situazioni la dissimulazione del ruolo del ricercatore può addirittura essere di ostacolo all'obiettivo di fondo dell'osservazione, costituito dalla comprensione: domande troppo insistenti volte a capire il punto di vista del soggetto o interviste esplicite possono essere impossibili se il ricercatore non manifesta il suo ruolo e i suoi obiettivi; all'opposto, l'osservatore riconosciuto come tale può avvalersi della sua dichiarata "incompetenza" per fare domande e chiedere

spiegazioni al fine di approfondire il punto di vista della persona osservata (Corbetta, 1999). Inoltre, nell'osservazione dissimulata è sempre presente il rischio di essere scoperti, con conseguenze non facilmente prevedibili (ad esempio la brusca interruzione del rapporto) (Corbetta, 1999).

L'accesso al campo di indagine è stato facilitato dal coinvolgimento di informatori chiave (Bryman, 2008) che hanno svolto funzione di intermediari, permettendomi di accedere con maggiore facilità al campo di indagine.

E' parso interessante notare come in questa fase della ricerca, gli attori siano stati di fatto più interessati a me, al contesto istituzionale universitario in cui la ricerca ha preso forma e al fatto che l'indicazione del contatto sia avvenuta attraverso un mediatore da loro stimato e degno di fiducia, piuttosto che alla ricerca in sé.

Il lavoro sul campo inizia con un singolare rito di inversione di status: l'osservatore diventa l'oggetto di osservazione dei "nativi" che, dai pochi indizi offerti dai primi incontri, cercano - del tutto legittimamente - di capire se, e in che misura, possono fidarsi di lui" (Cardano, 2003, p. 126, in Bruni, 2011 p. 72). "Ciò è ancora più vero per quanto riguarda il mondo dell'organizzazione, laddove la presenza di un ricercatore diventa un elemento che può facilmente interferire sia con l'attività immediatamente produttiva (il lavoro compiuto dalle singole persone), sia con il più ampio contesto organizzativo (le relazioni che legano gli attori). Spesso, inoltre, i contesti organizzativi sono ambienti tenuti a garantire la non-diffusione delle informazioni raccolte e la privacy dei soggetti coinvolti; generalmente, inoltre, sono ambienti interessati a mantenere in qualche modo il controllo dei processi che si svolgono al loro interno. (Bruni, 2011 P. 72)

L'aspetto relativo alla tutela della privacy dei soggetti coinvolti nell'indagine è parso particolarmente importante nei Servizi alla Persona oggetto della presente ricerca, in cui le informazioni sensibili rappresentano il totale dei dati in possesso dei manager e dei loro collaboratori.

Questo è il motivo per il quale si è provveduto all'invio di una lettera tramite mail (Appendici - Fac simile lettera di presentazione ricerca), successiva ad un primo incontro di spiegazione della ricerca e del mio ruolo, a tutti i manager che si sono resi disponibili per l'indagine. Nella lettera si richiedeva la disponibilità a partecipare alla ricerca, che era brevemente presentata, oltre che garantire il rispetto della normativa sulla tutela della privacy in merito ai contenuti emersi dall'osservazione.

La fase di accesso al campo e le fasi precedenti rispetto all'ingresso ufficiale nell'organizzazione (incontro di presentazione preliminare della ricerca e

dell'osservatore, invio tramite mail del documento di spiegazione dell'indagine e di informazione in merito alla tutela della privacy, successivi contatti per definire il periodo di osservazione), hanno rappresentato anch'essi dei momenti importanti di osservazione del manager e quindi di reale e iniziale osservazione dell'agire pratico degli attori.

L'interpretazione dei dati

Una delle critiche più comuni mosse in generale all'etnografia organizzativa è la scarsa formalizzazione dell'interpretazione dei dati raccolti (Bruni, 2011).

E' certamente vero che i dati non parlano da soli (Van Maanen, 1986, in Bruni, 2011) e questo sembra particolarmente chiaro in merito a dati qualitativi raccolti da un osservatore che, necessariamente, si avvale di un filtro personale. L'attività di interpretazione dei dati è principalmente un atto creativo dei ricercatori (Bruni, 2011).

Uno degli aspetti più interessanti della ricerca è stato la sperimentazione di quanto l'osservazione, l'interpretazione e la stesura (frutto della ricomposizione del materiale raccolto dando nuova forma ai dati), siano strettamente connessi e capaci di aprire nuove strade di riflessione. Mi sono resa presto conto che scrivendo ho, di fatto, continuato ad analizzare i dati.

Etnografo, interpretazione e scrittura dell'etnografia si rincorrono di continuo e rimandano l'uno all'altra, come all'interno di un gioco di specchi i cui principali risultati sono la riflessione e la riflessività. (Bruni, 2011, p. 105)

La ricomposizione dei dati in uno schema interpretativo capace di andare oltre i singoli eventi, i singoli manager e le singole organizzazioni, in una storia che tenga conto delle singole storie nel crearne una nuova e diversa, è parso un passaggio certamente faticoso ma nello stesso tempo entusiasmante. La ricerca di episodi e di frasi che hanno permesso di dare forma concreta ai concetti teorici e alle idee innovative e di fornire una rappresentazione il più possibile esaustiva della complessità osservata, ha caratterizzato tutta la fase di analisi e interpretazione dei dati raccolti.

Nella fase di interpretazione dei dati inoltre, si è tentato di integrare i pensieri personali che erano stati appuntati in quanto costituivano le prime impressioni fornite dal campo, con le azioni dei soggetti osservati in un processo di arricchimento del materiale a mia disposizione.

[...] interpretare e scrivere un'etnografia è un po' come raccontare una storia: è necessario individuare una trama che faccia da filo conduttore all'interno dei vari episodi ed è importante riuscire a dosare i dettagli che caratterizzano personaggi, azioni e interazioni con lo scorrere della narrazione. Senza dettagli, la narrazione rischia di diventare "una storia qualunque", senza personalità, della quale i lettori non riescono a cogliere le caratteristiche; senza un incidere degli eventi, la narrazione si addormenta su se stessa e non riesce a coinvolgere chi legge nello scorrere dinamico di quanto osservato [...] l'etnografia non è una cronaca giornalistica e quindi la descrizione e l'inclusione degli eventi è finalizzata sempre a una loro interpretazione. (Bruni, 2011, p. 108-109)

Ancora una volta è emersa la consapevolezza che, con un sguardo riflessivo, la "storia" da me narrata è solo una delle storie possibili, né migliore né peggiore di altre.

Gli strumenti

Lo shadowing

Nell'ampio alveo delle etnografie organizzative, al pari dell'osservazione partecipante e dell'osservazione strutturata, viene collocato lo shadowing (Bruni, 2011).

Shadowing significa letteralmente "ombreggiare" e consiste nel seguire un persona, passo dopo passo, nel corso delle sue attività quotidiane (Bruni et al., 2000; Bruni, 2011; Cozzi, 2004, in Maci, 2011; McDonald 2005, in Earley 2012; Sclavi, 2006; Vatrella in Amaturò, 2012).

L'intento dell'indagine è quello di approfondire la comprensione della gestione manageriale gettando uno sguardo sulla pratica nell'ambito specifico dei Servizi alla Persona e lo shadowing è parso lo strumento adeguato per raggiungere tale obiettivo.

La letteratura nazionale e internazionale che approfondisce lo shadowing è varia e non sempre concorda sulle origini dello strumento e su come debba essere praticato (Bruni, 2011).

Nel presente lavoro di ricerca si è scelto di sposare, ancora una volta, una pratica di osservazione che integra due approcci: quello proposto da Sclavi (2000) e quello proposto da Bruni, Gherardi e Poggio (2000). Entrambi concepiscono lo shadowing come una modalità di osservazione svincolata e autonoma, esaustiva in sé stessa (Maci, 2011).

In riferimento a quanto esposto in merito all'approccio etnografico, si è scelto quindi di utilizzare lo shadowing prendendo spunto dalle indicazioni generali del modello, ma nello stesso tempo valorizzando le caratteristiche peculiari dello strumento specifico che, a differenza dell'etnografia organizzativa che si occupa della realtà nella sua interezza, si concentra in particolare su un solo soggetto.

McDonald definisce lo shadowing come un metodo olistico e penetrante che può offrire molto allo studio delle organizzazioni in tutta la loro complessità. Lo shadowing può fornire intuizioni uniche nel funzionamento quotidiano delle organizzazioni grazie all'enfasi posta sullo studio diretto di azioni contestualizzate (McDonald, 2005, in Earley, 2012).

Lo shadowing è un modo di accedere all'osservazione della quotidianità goffo per colui che accetta di essere "pedinato", incomodo per le altre persone, ambiguo per il ricercatore. Incertezze di identità, reciproco studiarsi, una situazione in cui non si sa mai quali sono gli aspetti che si possono dare per scontati. Il trucco sta nell'assumere questi "inconvenienti" non come handicap, ma come strumenti privilegiati di rilevazione. (Sclavi, 2005, p. 4)

In uno studio sullo shadowing interpretato come distinto metodo di ricerca (McDonald, 2005, in Earley, 2012), McDonlad evidenzia come tale strumento possa essere utilizzato per raggiungere tre scopi del ricercatore-shadower: apprendere dall'esperienza, registrare o annotare dettagli di comportamento al fine di trovare modelli, indagare ruoli e prospettive in dettaglio con metodi qualitativi e quindi vedere il mondo dal punto di vista dei soggetti oggetto della ricerca.

Durante lo shadowing il ricercatore, prendendo nota di tutto ciò che i soggetti fanno o dicono, diventa inevitabilmente e in poco tempo parte dell'azione.

Nello shadowing l'osservatore assume anche se stesso, le proprie emozioni, le proprie abitudini di pensiero, la continua ricerca e contrattazione sulla propria

identità come parte fondamentale della dinamica interattiva studiata (Sclavi, 2005). Lo shadowing può essere interpretato come una relazione in cui il ricercatore non tenta di innalzarsi al di fuori delle vicende narrate ma si mette dentro non soffocando le voci dei soggetti ma facendo sentire le loro voci come punti di vista autonomi dal proprio e altrettanto fondanti. La ricerca è intesa non come monologo ma come polifonia (Sclavi, 2005).

Sclavi presenta lo shadowing come una metodologia a sé stante e opposta all'osservazione partecipante. Se quest'ultima porta a privilegiare la comunicazione verbale e le categorie analitiche, lo shadowing invece privilegia la comunicazione non verbale e il linguaggio delle emozioni, esso quindi diventa un'osservazione dinamica, circolare e autoriflessiva.

Dall'approccio di Sclavi, si è scelto di porre particolare attenzione alla comunicazione non verbale e alle emozioni emerse dall'osservazione. L'autrice inoltre sottolinea l'utilità di utilizzare "l'intrusione" provocata dal ricercatore in un ambiente estraneo, e le difficoltà e gli incidenti che tale intrusione provoca, come un aspetto importante dello studio dell'ambiente stesso. Sclavi sottolinea l'importanza di osservare la comunicazione degli stati d'animo e delle emozioni tra gli attori, senza avere l'impazienza di giungere a immediate conclusioni, ma esercitando la capacità di attendere che gli avvenimenti assumano un senso compiuto (Bruni, 2011).

L'autrice propone di utilizzare un "ascolto attivo" capace di coinvolgere conoscenza verbale, non verbale e emozioni (Sclavi, 2006).

L'ascolto attivo, ridotto all'osso, consiste nel trasformare i patemi in occasioni di conoscenza. (Sclavi, 2006, p. 259).

L'ascolto attivo esprime il suo massimo nelle situazioni di tensione e negli ambienti conflittuali, dove spesso utilizzare un atteggiamento neutrale è privo di senso. In merito alla presente ricerca, si ritiene che tale approccio possa essere utile per leggere contesti come le organizzazioni dei Servizi alla Persona non solo perché spesso queste ultime sono caratterizzate da tensioni e conflittualità, - frutto anche dei diversi strati di valori e di doveri che i professionisti devono considerare (Banks, 2011) - , ma anche in quanto contesti complessi in cui vi è poco spazio per la neutralità in quanto si opera con le persone, con la loro sofferenza, con i loro bisogni e problemi e con i tentativi di fronteggiarli.

Lo shadowing pare uno strumento particolarmente adatto all'ascolto attivo in quanto non richiede di evitare gli inconvenienti che possono emergere dall'osservazione, ne tanto meno prendere le distanze dall'altro che si sta osservando, ma al contrario di portare ad evidenza entrambe le cose e trasformarle in risorse al fine di comprendere meglio contemporaneamente gli altri, la società e il ricercatore stesso (Sclavi, 2006).

E' una ricerca sul campo nella quale la ricercatrice non finge neutralità, ma considera le emozioni proprie e altrui come una componente fondamentale sia delle dinamiche interpersonali che ambientali. (Sclavi, 2006, p. 261)

Dall'approccio proposto da Bruni, Gherardi e Poggio (2000), si è scelto di abbracciare le indicazioni operative relative alla pratica dello shadowing: presentarsi in organizzazione allo stesso orario del manager osservato e rimanere fino alla conclusione della giornata anche oltre l'orario di lavoro, prendere costantemente appunti cartacei in merito alle azioni e interazioni in cui si trovava coinvolto il manager, se opportuno condividere anche momenti di pausa (pranzo, pause caffè).

Nonostante il compito dello shadower fosse quello di fare da "ombra" al manager, si è scelto di mantenere "un'attenzione diffusa" all'organizzazione nel suo complesso, ai membri della stessa che entravano in relazione con il manager, a eventi casuali o rituali che sembrava opportuno andare ad indagare, oltre che cercare di stabilire un rapporto empatico con il soggetto osservato. In sintesi, ho tentato di entrare nella narrazione organizzativa, nel "qui e ora" in cui si manifestava e nei suoi intrecci relazionali (Maci, 2011). Tale aspetto ha costituito un'opportunità che mi ha permesso di poter vivere in prima persona la realtà oggetto di indagine e, da questa prospettiva privilegiata, riuscire a cogliere i nodi cruciali.

La scelta di una tipologia di osservazione che pone il ricercatore in stretto contatto con l'osservato e con il contesto a cui appartiene ha permesso di entrare a piè pari nella realtà presa in esame, diventandone parte. (Ricolfi, 1997, Cozzi, 2004, Sclavi, 2003, in Maci, 2011 p. 228)

Lo *shadowing* consiste nel seguire «come un'ombra» un testimone privilegiato in grado di accompagnare il ricercatore nell'esplorazione e nella conoscenza della realtà che desidera studiare. La bontà di questo strumento sta nel permettere al ricercatore di immergersi, cognitivamente ed emotivamente, nel mondo che desidera osservare, entrando in stretta relazione con i luoghi e le persone che lo animano. (Maci, 2011, pp. 374-375)

L'intento della ricerca è quello di descrivere il frutto dell'osservazione dell'attività quotidiana dei manager per poi reinterpretarlo a livello teorico; sembra quindi importante tenere la mente aperta per non limitare l'osservazione, ma nel contempo avere una qualche guida orientativa (Sclavi, 2005; Earley, 2012). Come già anticipato, il modello di supporto all'interpretazione dell'osservazione che si intende utilizzare è un adattamento della proposta di Mintzberg (Mintzberg, 2010), in quanto quest'ultima è stata integrata con i concetti teorici propri della metodologia relazionale di rete (Folgheraiter, 1998, 2011a).

Nella fase di ricerca sul campo ho cercato di fare riferimento a uno schema di massima per orientare l'osservazione:

- prendere nota di tutto, anche se può apparire a prima vista ovvio e scontato. Registrare attraverso lo scritto su un quaderno (diario di campo) le azioni proprie e altrui, le relazioni tra le azioni, le consuetudini o gli eventi straordinari, i rapporti formali e informali, i pettegolezzi, i luoghi, i tempi, le aspettative che si instaurano tra ricercatore/manager/altri soggetti coinvolti, le emozioni, gli incidenti, le riflessioni su di sé in qualità di osservatore e di come mi sono sentita nella relazione con il manager e nell'organizzazione nel suo complesso;
- non anticipare gli eventi. Permette che gli eventi prendano ordine e significato da sé, avere la pazienza di non dover capire tutto e subito, riflettere e osservare senza dover iscrivere tutto in ordine prestabilito;
- chiedere spiegazioni alla fine della settimana di osservazione per approfondire aspetti non chiari o di interesse.

Lo shadowing, come specifico strumento di indagine, appare in sintonia con un disegno di ricerca pensato come un processo collaborativo, costruito e realizzato insieme agli attori presenti (Hall e Hall, 1996). Lo shadowing implica che l'individuo studiato venga interpretato come un soggetto attivo, protagonista della ricerca e la sua visione della realtà è l'aspetto costitutivo della conoscenza che sarà il risultato della ricerca stessa (Corbetta, 1999).

Riflessioni a margine

Una volta definita la disponibilità dei manager a partecipare alla ricerca, si è provveduto ad individuare la settimana lavorativa in cui svolgere l'osservazione in funzione dei loro impegni. Si è chiesto di individuare una settimana il più possibile rappresentativa della quotidianità del manager e che permettesse di assistere a una certa varietà di attività. Di certo una settimana non è un tempo lungo per cogliere la complessità della gestione manageriale nei Servizi alla Persona, ma non era questo il mio intento; l'obiettivo era quello di cogliere il senso del loro lavoro, gettare uno sguardo sulla pratica. In ogni caso in conclusione delle sei osservazioni, a cui si aggiungono le informazioni emerse dalla fase di indagine esplorativa, ritengo di avere raccolto una discreta quantità di materiale.

Per ogni osservazione ho cercato di “seguire come un'ombra” i manager dall'inizio alla fine delle loro giornate lavorative; per questo motivo arrivavo in ufficio prima dell'orario di arrivo dei manager, in modo da poter osservare anche gli accadimenti relativi al loro ingresso in organizzazione, e tendenzialmente uscivo con loro dall'ufficio al termine della giornata.

In linea con la scelta metodologica di “mantenere un'attenzione diffusa” (Bruni, 2011), la decisione di giungere in ufficio prima dell'arrivo dei manager mi ha permesso di fare “osservazioni a ruota libera” (Sclavi, 2006), così da poter rivolgere l'attenzione all'organizzazione e al clima che si respira, ai suoi spazi, ai suoi membri e alle relazioni tra loro.

Ho vissuto lo shadowing come uno strumento “potente” che, oltre a permettermi di raccogliere informazioni in merito al lavoro manageriale nei Servizi alla Persona, mi ha portato a riflettere sullo strumento stesso e sulla relazione che si crea tra colui che osserva e colui che è osservato.

Il rapporto di shadowing è un rapporto di coppia (Sclavi, 2005) in cui chi osserva e chi è osservato hanno aspettative reciproche e prendono le misure l'un con l'altro; è una relazione che, per necessità di ricerca, si fa subito molto stretta: da un giorno all'altro si passa da essere degli sconosciuti, all'inizio di un rapporto che impegna in un contatto continuo per molte ore al giorno, che coinvolge momenti formali ma anche occasioni non ufficiali e che coinvolge terze persone.

Durante i sei shadowing mi sono più volte chiesta “*fin dove posso spingermi?*”, “*entro quali limiti la mia presenza in qualità di ombra non risulta troppo invasiva e faticosa?*”; ho dovuto negoziare una adeguata vicinanza (Hall e Freeman, 2014) che si è rivelata diversa per ogni osservazione svolta. Ciò è dipeso per buona parte dai singoli manager, da come ognuno di loro si è sentito rispetto alla mia presenza: solo vivendo l’esperienza direttamente si può capire quale è il limite, che è diverso per ogni singola persona osservata.

Un manager ha organizzato il lavoro della settimana per non finire troppo tardi in modo da facilitarmi il viaggio di ritorno a casa; un altro manager appare felice della mia presenza e non manifesta alcun problema a che rimanga con lei fino a tardi in ufficio, anzi mi chiede di passare insieme anche le pause. Mi rendo conto che, però, per altri manager ci sono alcuni momenti in cui la mia presenza è di troppo e quindi provo a capire quando è bene togliere il disturbo.⁹ (Tratto dal diario di campo)

Lo strumento che ho scelto di utilizzare mi ha permesso di vivere la frustrazione di annoiarmi e di sentirmi un’intrusa in alcune occasioni, di innervosirmi quando il manager preferiva non farmi partecipare ad una riunione, di sentirmi rifiutata quando insistevo per rimanere in ufficio fino al momento in cui anche loro decidevano di tornare a casa e mi sentivo gentilmente più volte ripete:

*“Non ti preoccupare vai pure, è già molto tardi, io resto solo qualche minuto per concludere due cose e poi vado anche io”.
(RdS.NAS)¹⁰*

⁹ Parte di brano estratta dagli appunti delle osservazioni (diario di campo). Come verrà illustrato successivamente (Cap. 5, par. Le modalità di presentazione dei risultati di ricerca), si è scelto di presentare i risultati di ricerca attraverso racconti di episodi e descrizioni di situazioni tratte dagli appunti delle sei osservazioni.

¹⁰ Le sigle poste in conclusione delle frasi utilizzate dai manager durante lo shadowing o delle parti di intervista indicano il codice attribuito a ciascun manager osservato, al fine di presentare i risultati di ricerca. La tabella 4.1 – I sei manager, riassume le caratteristiche di ciascun manager e il codice assegnato ad ognuno di loro.

Soprattutto al termine della giornata coglievo il bisogno, per alcuni di loro, di essere lasciati soli in quanto le ultime mezz'ore rappresentavo momenti preziosi per concludere il lavoro, per potersi confrontare con colleghi o superiori senza la presenza di una sconosciuta e per “tirare un po' il fiato” da me.

Ho colto che una settimana di osservazione è stata lunga e invasiva per alcuni manager, anche se durante le interviste non sempre è stato esplicitato dai diretti interessati. Per questo motivo, facendo tesoro delle esperienze precedenti e con lo spirito di apprendere dall'esperienza, nelle ultime osservazioni mi sono resa conto di pormi con maggiore delicatezza rispetto alla mia presenza, di non darla sempre per scontata e di capire quando era bene non insistere.

Ho capito che essere “seguiti” è faticoso e dopo tante ore passate insieme alcuni manager avevano bisogno di stare un po' soli, per questo cercavo di cogliere quando era più opportuno lasciare loro un po' di respiro. (Tratto dal diario di campo)

Rispetto all'attività di shadowing, alcuni manager sono stati prudenti nei confronti delle persone con cui avevano relazioni, coinvolte, come conseguenza, nell'osservazione.

“E' vero, è una tecnica invasiva anche se mediamente mi sono sentito tranquillo. E' stato un po' faticoso, forse più per le persone che lavorano con me”. (OTS.NAS)

In effetti, ciò emerge anche dalle mie osservazioni. Dopo un primo momento di imbarazzo, la persona osservata si sente lentamente più tranquilla rispetto alla mia presenza e libera di comportarsi naturalmente; le persone che invece apparivano maggiormente in imbarazzo erano coloro con i quali i manager intratteneva relazioni (collaboratori, altri manager, superiori, utenti del servizio), forse perché per loro la mia presenza non era una costante e non vi era modo che diventasse un'abitudine anche se per pochi giorni.

Per altri manager, invece, l'esperienza di essere osservati non è parsa faticosa.

“Non mi sono sentita influenzata dalla tua presenza, sapevo che eri qui, ma non mi hai disturbato. Però ammetto di aver provato a non stare in ufficio fino a tardi per te, è la mia parte di assistente sociale! Sapevo che avevi tanta strada da fare e mi dispiaceva”. (Rd.S.AS)

“E’ stato molto naturale, anche se forse a volte mi sarei dovuta contenere [sorride]. All’inizio l’idea mi inquietava un po’, ma poi sono stata tranquilla, è andata bene. Mi chiedevo solo se dovevo spiegarti cosa scrivevo a computer o delle mansioni di cui mi stavo occupando”. (ASC.AS)

Altri ancora sono parsi soddisfatti dell’esperienza.

“Sono contenta che sono stata tutta la settimana con te. [...] Con te mi sono sentita libera, non so come mi sarei sentita con altri. Non mi sono trattenuta”. (ASC.NAS)

Così come accaduto anche a Mintzberg nella ricerca del 1973 (Mintzberg, 1980), anche nel mio caso alcuni manager hanno ritenuto opportuno non farmi partecipare ad attività specifiche. In particolare sono i manager di Organizzazioni di terzo settore che hanno individuato alcune attività in cui la mia presenza non è parsa appropriata: appuntamenti con persone che accedono ai servizi, riunioni interne, delicati incontri con alcuni collaboratori o per la selezione di nuovo personale.

“Non ti ho fatto partecipare a delle attività dove ritenevo la tua presenza poco opportuna”. (OTS.NAS)

Gli altri quattro manager, invece, hanno valutato di poter farmi partecipare a tutte le attività della settimana, anche se questo ha comportato il fatto di essere presente ad incontri particolarmente riservati.

In linea con il modello proposto da Sclavi (Sclavi, 2000), mi sono concentrata anche sui miei stati d’animo e su come questi hanno avuto ripercussioni sull’interazione con la persona osservata e quindi sui dati raccolti.

Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio relazionale e analogico. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. (Sclavi, 2006 pag. 11)

Tutti i manager si sono rivelati disponibili a farmi entrare con irruenza nel loro mondo, nelle loro pratiche e nelle loro relazioni e il sentimento di gratitudine è certamente quello che ha pervaso la mia esperienza in qualità di osservatore. E' pur vero, comunque, che per aspetti caratteriali e per questioni organizzative e relazionali, in alcuni contesti osservati mi sono sentita più accolta, quasi parte dell'organizzazione anche se per un breve periodo, rispetto che ad altri e certamente ciò ha influenzato la mia osservazione.

In merito a ciò, un'ultima riflessione su questi temi riguarda i rapporti precedenti/presenti/futuri tra me e i manager osservati. Con alcuni di essi non vi era alcuna relazione pregressa in quanto non conoscevo il manager e non vi sono, al momento, motivi di pensare che in futuro vi saranno ulteriori occasioni di incontro al di fuori dell'ambito della presente ricerca. Con altri manager invece, per motivi professionali o accademici, vi era una conoscenza pregressa e potrebbero esserci in futuro occasioni di incontro non strettamente legate alla ricerca. In sede di definizione del disegno di ricerca e dell'individuazione del campione, mi sono chiesta se questo aspetto avrebbe potuto rendere in qualche modo parziali le mie osservazioni e interpretazioni. Al di là degli stati d'animo che tale conoscenza provocava in me, per quanto riguarda la raccolta dei dati mi sento di condividere ciò che ha esplicitato Mintzberg, in quanto si è trovato nella medesima situazione.

Questi legami personali hanno reso in qualche modo parziali le mie osservazioni o le mie interpretazioni? Non penso, dato che intendevo osservare la gestione manageriale per come è praticata. (Mintzberg, 2010, p. 250)

Nell'analisi dei dati, ciò che conta sono le azioni dei manager osservati; il cuore della ricerca sta nella pratica quotidiana che definisce il ruolo dei manager rispetto a cui una conoscenza pregressa non pare abbia giocato un ruolo particolare.

A fronte del desiderio di fare "bella figura" con un osservatore che sta svolgendo una ricerca proprio sul ruolo da loro svolto nell'organizzazione di appartenenza, la vita lavorativa quotidiana ha preso velocemente il sopravvento e dopo poche ore dall'inizio dell'osservazione mi sono resa conto che i manager erano ormai impegnati nella consueta attività frenetica che caratterizza le loro giornate, che ci fosse o meno con loro una conoscenza pregressa.

Lo shadowing mi ha portato a riflettere sulle relazioni nate per fini di ricerca, intense e forse per alcuni manager un po' invasive, a volte faticose nel momento in cui venivano vissute, ma concluse sempre con un sorriso mentre gustavamo i dolci che portavo in conclusione dell'osservazione in segno di ringraziamento e gratitudine per la disponibilità dimostrata dai manager e dai loro collaboratori. Sul finale, dopo una settimana vissuta con tale vicinanza fisica ed emotiva, i manager si congedavano con un saluto affettuoso, segno di una relazione iniziata e finita velocemente ma certamente intensa.

"Come farò senza la mia ombrina da lunedì prossimo?".

(RdS.NAS)

"Per non sentirmi sola dovrò fare una sagoma uguale a te da mettere sulla sedia!". (ASC.AS)

Le interviste

Possiamo definire l'intervista qualitativa come una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione [...], avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione. (Corbetta, 1999, p. 405)

Attraverso l'intervista il ricercatore cerca di accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni ed i suoi sentimenti, i motivi delle sue azioni (Corbetta, 1999). E' quindi un approccio centrato sul soggetto, in cui l'interesse del ricercatore è rivolto alla comprensione dei fatti sociali a partire da una lettura dei fenomeni da parte dei soggetti studiati.

Il disegno di ricerca ha previsto lo svolgersi di un'intervista a tutti i sei manager in conclusione della settimana di osservazione, attraverso la quale si sono raccolte informazioni in merito al percorso di studi e professionale, si sono approfonditi aspetti rilevanti emersi dall'osservazione o sono stati chiariti aspetti rimasti oscuri, oltre che far emergere i loro punti di vista e le loro percezioni. Per

quanto riguarda i manager assistenti sociali la traccia dell'intervista ha previsto anche domande specifiche in merito all'influenza della formazione e dell'esperienza pregressa a diretto contatto con le persone nello svolgimento di mansioni manageriali (Appendici – Fac simile traccia intervista). Si è scelto di utilizzare l'intervista semi-strutturata (Corbetta, 1999; Bryman, 2008; Amaturò 2012) in cui l'intervistatore dispone di una "traccia" in cui sono indicati gli argomenti da toccare nel corso dell'intervista. L'ordine con cui gli argomenti sono affrontati e la formulazione delle domande sono lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore. In particolare la traccia elencava dei temi da toccare, a volte formulati in forma di domande dal carattere generale. Una parte importante dell'intervista è stata dedicata all'approfondimento di temi emersi nella fase di osservazione sul campo, lasciando l'intervistato libero di svilupparli nei modi ritenuti opportuni. La flessibilità che ha caratterizzato le interviste ha, infatti, permesso a me e agli intervistati di lanciare temi importanti ai fini della comprensione del soggetto studiato, anche non previsti nella traccia iniziale e quindi non inclusi nelle altre interviste.

L'intervista in etnografia ha delle caratteristiche peculiari rispetto a quella svolta in altri contesti di ricerca. L'intervistatore e l'intervistato si conoscono, dato che il ricercatore sta osservando l'intervistato nel suo ambiente di lavoro, le interviste non seguono una programmazione rigida ma possono subire delle variazioni nel corso dell'osservazione sul campo e il focus, la durata e la modalità di conduzione dell'intervista sono variabili (Bruni, 2011). In effetti durante la ricerca sul campo non è stato possibile in tutte le sei osservazioni svolgere l'intervista in conclusione della settimana di osservazione. In alcune occasioni l'intervista è stata somministrata il giorno prima della conclusione o è stata divisa in parti ed effettuata in momenti diversi, in modo da non incidere sul normale svolgimento delle attività del manager.

Il campione

Il disegno di ricerca ha previsto l'effettuarsi di sei osservazioni suddivise in tre osservazioni gemelle; sono quindi state individuate tre coppie di manager ognuna costituita da un manager assistente sociale e un manager con formazione differente. I manager che hanno costituito ciascuna coppia hanno caratteristiche simili per tipologia di organizzazione in cui svolgono la loro attività, genere, età e territorio. Per permettere un'esplorazione più ampia del lavoro manageriale, le tre coppie sono differenti tra loro per settore, mission dell'organizzazione e posizione gerarchica.

La scelta di individuare un campione misto (manager con la formazione di assistente sociale e manager con formazioni differenti) ha l'obiettivo di evidenziare peculiarità relative alla formazione specifica di assistente sociale nello svolgimento di ruoli manageriali.

Le osservazioni, della durata di una settimana lavorativa ciascuna, si sono svolte tra maggio 2013 e maggio 2014 e hanno visto coinvolti:

- 2 Direttori di Azienda speciale consortile
- 2 Manager di Organizzazioni di terzo settore
- 2 Responsabili di Servizio di servizi sociali comunali

Tali enti sono stati individuati in quanto rappresentano contesti organizzativi la cui mission prevalente è la gestione dei servizi sociali, dove la posizione di management può essere quindi ricoperta da soggetti aventi la professionalità specifica dell'assistente sociale. Per questo motivo sono stati esclusi enti che, stante i fini organizzativi, prevedono una componente sanitaria (Ospedali, ASL, Servizi per le dipendenze, Servizi per persone con disturbi psichiatrici, Consultori Familiari, ecc.). Tutti manager che costituiscono il campione lavorano in Organizzazioni che hanno sede nel territorio della Regione Lombardia.

Negli enti individuati (Azienda speciale consortile, Ente Locale, Terzo Settore) si è provveduto ad ombreggiare il livello di management che focalizza la sua attività nella gestione dei Servizi alla Persona e che, ricoprendo la posizione organizzativa apicale nell'area sociale, garantisce la visione più ampia possibile del servizio.

Il disegno di ricerca ha previsto il ricorso a un campione a scelta ragionata (Amaturo, 2012) in base alla reputazione. Le persone oggetto dello studio sono state identificate come “manager di successo” dal contesto sociale e professionale di riferimento e individuate tramite informatori chiave (Bryman, 2008) (operatori/attori sociali o organizzativi con cui i soggetti che costituiscono il campione collaborano), i quali hanno fornito le informazioni necessarie per definire il campione selezionato e, nel contempo hanno svolto funzioni di intermediari, permettendomi di accedere con maggiore facilità al campo di indagine.

Nonostante l'intercessione degli intermediari, alcuni soggetti si sono dichiarati non disponibili a partecipare alla ricerca, di conseguenza il campione è stato selezionato anche in base all'interesse e alla disponibilità a partecipare al lavoro di indagine. In particolare un manager non ha accettato la proposta di partecipare alla ricerca in quanto riteneva la scelta dello strumento troppo invasiva e non adeguata al servizio di cui era responsabile.

Il campione è quindi un campione selezionato, scelto in base alla reputazione, all'interesse e alla disponibilità a partecipare alla ricerca.

Ci sono così tanti manager in così tante situazioni, che non avevo alcuna pretesa di comporre un campione scientificamente rappresentativo [...]. In ogni caso, la mia intenzione non era controllare un'ipotesi o dimostrare qualcosa di particolare, ma approfondire la mia comprensione della gestione manageriale. (Mintzberg, 2014, p. 250)

Le organizzazioni

La ricerca ha posto l'attenzione su manager che svolgono la loro attività in tre tipi di organizzazioni: Comuni, Aziende speciali consortili e Organizzazioni di terzo settore.

Il Comune e l'Azienda speciale consortile fanno parte del grande alveo dell'amministrazione locale (Galli, Tomè, 2010).

Il Comune è

l'ente locale che rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. (D.Lgs. n. 267/2000, art. 3, comma 2)

Come previsto dalla normativa nazionale e regionale, i Comuni sono titolari delle funzioni amministrative relative agli interventi sociali svolti a livello locale. I Comuni, quindi, si occupano di erogare servizi e prestazioni economiche e provvedono a programmare, progettare e realizzare il sistema locale dei servizi sociali, attraverso l'integrazione di risorse umane e finanziarie, coinvolgendo tutti gli altri soggetti pubblici e del Terzo Settore (Gui, 2009).

L'Azienda speciale consortile è una delle possibili forme associative tra enti locali previste dal D.Lgs. 267/2000. L'Azienda speciale consortile permette l'esercizio associato delle funzioni sociali in ambiti territoriali che, spesso, coincidono con i distretti sanitari e nasce per garantire maggiore efficienza e razionalità del sistema dei servizi sociali. Conducono parte delle politiche sociali per diretta emanazione delle municipalità o per aggregazione di queste ultime e sono un "ente strumentale" dell'ente locale (Gatti e Rossi, 2010). Tale carattere strumentale è stato tradizionalmente inteso nel senso che l'attività svolta dall'Azienda è di esclusivo interesse dell'ente locale: si tratta cioè di un soggetto giuridico che esercita in proprio servizi che spettano ad altri enti, sui quali si riflettono i risultati conseguiti.

Le Organizzazioni di terzo settore sono organizzazioni di natura privatistica, senza scopo di lucro e il cui statuto o atto costitutivo prevede lo svolgimento di un'attività rivolta a uno scopo pubblico (Gui, 2009). Il sistema di welfare italiano sempre di più si configura come un mix di componenti pubbliche e private nel quale il Terzo Settore assume un'importanza crescente, così come anche riconosciuto dalla normativa di settore (L. 328/2000, art.1 comma 4 e 5) (Gui, 2009). Le Organizzazioni di terzo settore, per la loro natura intermedia, possono costituire l'anello di congiunzione tra comunità e istituzioni, capaci di dar voce alle persone e in grado di trasformare in risposte concrete e creative le istanze provenienti dal basso, ponendosi a livello intermedio tra società civile e istituzioni (Gui, 2009). Le Organizzazioni di terzo settore sono molto legate, sul territorio, alle amministrazioni locali: outsourcing di servizi, progettazione comune, lavoro spalla a spalla sulla stessa utenza fanno sì che ciascuno sia fortemente interconnesso all'altro (Galli, Tomè, 2010).

Nell'ampia categoria delle Organizzazioni di terzo settore, nella presente ricerca i manager osservati lavorano l'uno in una fondazione¹¹ e l'altro in una cooperativa sociale¹².

I sei manager

Come anticipato, sono state individuate tre coppie di manager ognuna delle quali è costituita da un manager assistente sociale e un manager con formazione differente. I manager che hanno costituito ciascuna coppia hanno caratteristiche simili per tipologia di organizzazione in cui svolgono la loro attività, genere, età e territorio; le tre coppie sono differenti tra loro per settore, mission dell'organizzazione e posizione gerarchica.

Per presentare i risultati di ricerca si è scelto di attribuire un codice ad ogni manager che permettesse: da un lato di renderli anonimi e quindi di tutelarne la privacy, dall'altro di facilitare l'individuazione degli elementi distintivi che contraddistinguono ogni manager (organizzazione di appartenenza e formazione) utili ai fini della presente indagine.

Di seguito è riportata la tabella (Tab. 4.1 – I sei manager) che evidenzia le caratteristiche dei singoli manager distinti dal codice identificativo.

¹¹ La fondazione, la cui "vita" è regolata dagli artt. 14 e segg. del Codice Civile Italiano, è un'istituzione di carattere privato senza finalità di lucro. Dotata di una propria organizzazione e di propri organi di governo; la fondazione utilizza le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o per altri scopi di pubblica utilità.

¹² Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. (L. n. 381/1991 art. 1 comma 1)

Codice Manager	Periodo in cui si è svolta l'osservazione	Genere	Età	Coniugato	Figli	Titolo di studio	Organizzazione	Bacino di utenza della Organizzazione	Da quanto tempo lavora nell'attuale Organizzazione	Da quanti anni svolge funzioni manageriali
ASC.AS	16-20 settembre 2013	F	55	si	si	Assistente Sociale Specialista	Azienda speciale consortile	193.000 abitanti (circa)	9	20
ASC.NAS	24-28 febbraio 2014	F	49	no	no	Laurea in Scienze Politiche	Azienda speciale consortile	220.000 abitanti (circa)	11	14
RdS.AS	20-24 maggio 2013	F	49	si	si	Assistente Sociale	Comune	28.000 abitanti (circa)	11	23
RdS.NAS	2-6 dicembre 2013	F	46	si	si	Laurea in Filosofia	Comune	32.000 abitanti (circa)	19	15
OTS.AS	13-17 gennaio 2014	M	60	si	si	Assistente Sociale Specialista	Organizzazione di terzo settore - Fondazione	180.000 abitanti (circa)	11	19
OTS.NAS	5-9 maggio 2014	M	48	si	si	Laurea in Scienze dell'Educazione	Organizzazione di terzo settore – Cooperativa sociale	160.000 abitanti (circa)	21	16

Tab. 4.1 – I sei manager

Riflessioni a margine

Anche se tra gli obiettivi specifici della ricerca non era prevista l'analisi del contesto organizzativo, il linea con l'intenzione di mantenere "un'attenzione diffusa", è stato possibile osservare alcuni aspetti di contesto che sono sembrati interessanti ai fini della presente ricerca.

Come già individuato da Mintzberg (Mintzberg, 2010) il contesto in cui operano i manager impatta fortemente sul loro lavoro. Certamente la gestione manageriale è differente nel caso in cui il manager svolga la sua attività all'interno della Pubblica Amministrazione o in Organizzazioni di terzo settore. Il tipo di organizzazione in cui si opera, la cultura e il clima dell'organizzazione risultano essere, nelle analisi mintzberghiane, le variabili che influiscono maggiormente.

Nei Servizi alla Persona tale variabile influisce anche nella relazione che si crea tra operatore e persona che accede al servizio, per questo motivo gioca un ruolo importante.

La relazione d'aiuto o di servizio che si sviluppa tra operatore e cittadino utente non nasce in primo luogo come una relazione elettiva e fiduciaria tra il singolo professionista e il suo cliente, ma si origina da un presupposto implicito, che precede l'incontro tra chi serve e chi è servito: la credibilità dell'organizzazione dei servizi dalla quale e per la quale l'operatore sociale offre il suo servizio; una credibilità che si trasferisce a chi opera, conferendo valore al suo esercizio di ruolo, oppure al contrario, in caso di discredito dell'organizzazione, sottraendo prestigio a chi la rappresenti nel suo lavoro, fosse anche il migliore dei professionisti. (Gui, 2009, p. 23)

Ciò che accomuna i manager protagonisti della ricerca è l'idea di far parte di un contesto complesso e composto da soggettività diverse che, unite, portano al funzionamento del servizio e dell'organizzazione.

Alcuni manager descrivono la loro organizzazione come un "puzzle frantumato" in cui bisogna lavorare sodo per mettere insieme i tasselli al fine di ottenere un disegno organico. Altri definiscono la loro organizzazione "strutturata", con un organigramma e idee chiare, servizi definiti, operatori ben organizzati; ma nel contempo è un ambiente "fluido" perché c'è contaminazione tra le persone. In generale vi è soddisfazione per i collaboratori con cui i manager lavorano, i quali

giocano un ruolo essenziale per l'immagine del servizio e dell'organizzazione nel suo complesso.

"[L'organizzazione nella quale lavoro] non un puzzle perché questo prevede dei tasselli precostituiti, meglio un patchwork che è più libero". (OTS.AS)

"Anche se le cose sono chiare nell'organizzazione, non si lavora a compartimenti stagni, questo è bello e stimolante. Insieme tutti riusciamo a portare avanti le cose, anche se mischiare le cose a volte è faticoso. Questo problema viene risolto dalle relazioni personali che ci sono tra di noi, c'è un rapporto che ci lega da anni e quindi anche le cose complicate si mettono a posto. C'è un gruppo dirigente che funziona bene, che è capace di superare i personalismi". (OTS.NAS)

"Sono molto soddisfatta della componente amministrativa del servizio. Sono molto bravi, anche dal punto di vista relazionale con gli utenti, sono molto disponibili. Hanno anche dei riconoscimenti esterni". (RdS.NAS)

I manager si sentono di dare un contributo importante alla crescita dell'organizzazione in cui lavorano; anche per quanto riguarda gli aspetti metodologici, mettendo in evidenza le difficoltà affrontate ma anche i traguardi raggiunti.

"Ho scelto di venire qui perché era un contesto pionieristico. E' stato un traguardo arrivare a scegliere di non muoversi alla ricerca di gare di appalto, ma bensì scegliere dei territori e creare alleanze, individuare quartieri e creare servizi di comunità". (OTS.AS)

"Per scelta metodologica ritengo non sia utile portarsi a casa per forza dei servizi, voglio fermarmi a riflettere sulla

specificità dell'Azienda, voglio lavorare sul senso delle cose. Mi piacerebbe lasciare il segno". (IE.M2)

Alcuni manager sono consapevoli che la loro organizzazione deve apportare dei cambiamenti e si attivano in prima persona per promuoverli.

"So che alcuni servizi devono cambiare, devono innovare perché sono troppo autocentrati, per questo motivo sto lavorando a un progetto di ricerca con l'Università per aiutarci a riflettere in merito a questi temi". (OTS.AS)

Sin dal 1977 Kanter rintracciava un'etica maschile all'interno delle organizzazioni (Bruni, 2011). Tale etica esplicitava la necessità per le organizzazioni di utilizzare, per un funzionamento efficiente, caratteristiche solitamente associate a uomini di scolarità elevata: approccio pratico ai problemi, capacità analitiche, forte orientamento alla leadership e capacità di prescindere da aspetti emotivi nella gestione delle situazioni (Kanter, 1977, in Bruni, 2011).

In effetti, quando si immagina un manager, si è soliti pensare a una persona di sesso maschile, anche se si assiste da qualche tempo ad un cambiamento di rotta: all'interno delle organizzazioni il modello manageriale basato sulla gerarchia, il controllo, l'autorità e la razionalizzazione che sosteneva una forma di mascolinità, è messo in discussione da forme organizzative snelle e di managerialità orientata al sostegno (Bruni et al., 2000); per questo si parla da qualche tempo di "crisi della mascolinità egemone" (Connell, 1995, in Bruni et al., 2000).

Nel campo dei Servizi alla Persona inoltre l'egemonia è storicamente stata in capo alle donne, in coerenza con le norme sociali che regolano le cure personali, ma anche - e in modo non indifferente - perché il lavoro sociale forniva alla donne la possibilità di una "carriera" emancipante e creativa (Bortoli, 2013).

"Guarda, sono uno dei quattro soli uomini presenti in questa riunione!", mi fa notare uno dei manager durante la fase di indagine esplorativa in relazione alla scarsa presenza di genere maschile ad una riunione molto numerosa e in generale nel mondo dei Servizi alla Persona. (Tratto dal diario di campo)

Nel costante sforzo, che caratterizza la presente indagine, di far convergere aspetti diversi del fenomeno al fine di evidenziarne tutta la complessità ma anche la ricchezza, è parso interessante rivolgere l'attenzione anche alla dimensione di genere. Lo studio ha analizzato il ruolo manageriale (tipicamente maschile) in organizzazioni di cura (tipicamente femminili), in cui i collaboratori sono spesso delle donne; per questo si è quindi scelto di individuare un campione misto, composto sia da uomini che da donne (i due manager di Organizzazioni di terzo settore sono uomini, mentre i due Direttori di Azienda sociale consortile e i due Responsabili di Servizio di servizi sociali comunali sono donne).

Approfondendo ulteriormente la tematica di genere all'interno delle organizzazioni, grazie anche a studi legati al pensiero femminista, si è giunti a porre l'attenzione sul "far genere" (Gherardi, 1998, in Bruni, 2011). In questa ottica, il genere è studiato come qualche cosa che le persone "fanno" (intesa come pratica sociale), e non come qualche cosa che le persone "hanno" (Bruni et al., 2000).

Il che implica a sua volta che gli etnografi non entrino nelle organizzazioni per osservare come lavorano uomini e donne (dando quindi per scontato che il sesso influenzi l'azione), bensì che orientino l'osservazione al modo in cui alcune attività acquistano significato perché iscritte (anche) all'interno di un campo simbolico che è quello del genere (e quindi come siano le azioni/interazioni a costruire le persone quali maschili e/o femminili). (Bruni, 2011, p. 51).

Le etnografie organizzative che si interessano del genere tendono a non considerare la maschilità e la femminilità come due sfere separate, ma come queste si definiscono reciprocamente. Gli etnografi pensano che il genere indichi una relazione, non un individuo, al pari di altre pratiche umane che, pur essendo apprese sembrano naturali (come parlare o camminare); l'essere uomo e l'essere donna è qualche cosa che si realizza solo nella pratica (Bruni, 2011). Il genere quindi è una qualità sociale da ricercare nelle interazioni quotidiane che diviene così una risorsa da attivare e "performare" nella quotidianità lavorativa, al fine di dimostrare la propria competenza nei confronti delle pratiche organizzative (Bruni, 2011).

In effetti dalla ricerca non emergono differenze sostanziali relative al genere in quanto attributo biologico dei manager osservati; l'unica differenza emersa è legata all'abitudine di condividere momenti informali con i propri collaboratori.

La differenza principale osservata che distingue uomini e donne manager è legata all'abitudine del manager di condividere dei momenti informali con i propri collaboratori. Da ciò che si è potuto osservare i due manager di sesso maschile non condividono il momento del pranzo o delle pause con i colleghi. Le donne, invece, tendono a ritagliare degli spazi informali durante la giornata lavorativa dedicati a "chiacchierare" con i colleghi (siano essi donne o uomini) non solo di aspetti legati al lavoro, ma anche privati. (Tratto dal diario di campo)

Sono certamente più evidenti differenze relative alle caratteristiche simboliche maschili/femminili che vengono giocate dai manager indipendentemente dal sesso (Bruni, 2011). In particolare, sono emerse differenze in relazione alle caratteristiche di personalità di ogni manager che rimandano maggiormente ad aspetti maschili o femminili della persona.

Caratteristiche simboliche maschili come l'aggressività o un atteggiamento "rampante" sono messe in atto, per quanto si è potuto osservare, soprattutto da alcuni manager donne; mentre caratteristiche simboliche femminili, quali la riflessività e la dimensione emotiva, sono messe in atto indipendentemente dal genere del manager. (Tratto dal diario di campo)

Capitolo 5. I risultati di ricerca: aspetti generali

Le modalità di presentazione dei risultati di ricerca

I risultati emersi dal lavoro di ricerca derivano dall'osservazione e dalle interviste svolte con i manager individuati. Ho trascorso con ciascuno di loro una settimana lavorativa per comprendere ciò che accadeva e ho descritto gli avvenimenti che sono stati successivamente analizzati in termini teorici.

Nelle pagine seguenti verranno illustrate le sei settimane di osservazione, da un lato descrivendo ciò che è accaduto e dall'altro dandone un'interpretazione teorica.

La ricerca si è sviluppata su due livelli: da un lato l'osservazione dell'attività dei manager nello svolgimento della quotidianità operativa e dall'altro lato l'indagine ha rivolto un'attenzione specifica nei confronti di manager assistenti sociali.

Si procederà, quindi, di seguito a descrivere che cosa fanno i manager nella loro quotidianità: i dati qualitativi verranno presentati utilizzando i ruoli della gestione manageriale individuati da Mintzberg (Mintzberg, 2010), i cui contenuti sono stati integrati con l'approccio relazionale di rete (Folgheraiter, 1998, 2011a); l'integrazione teorica e il campo specifico di indagine, inoltre, hanno permesso di far emergere aspetti manageriali specifici dei Servizi alla Persona che verranno illustrati nel capitolo 6.

In linea con l'impianto teorico della ricerca, che si fonda sulla consapevolezza che la peculiarità dell'ambito di indagine richiede uno sguardo capace di far convergere punti di vista diversi, lo studio ha riservato uno spazio di attenzione ai manager assistenti sociali. Questi ultimi hanno la prerogativa di poter integrare competenze manageriali e sociali acquisite attraverso la formazione e l'esperienza pregressa di lavoro a diretto contatto con le persone. I risultati relativi agli assistenti sociali con ruoli manageriali verranno presentati nel capitolo 7.

Si è scelto di presentare i risultati in una prospettiva narrativa (Corbetta, 1999) che si sviluppa attraverso racconti di episodi e descrizione di situazioni, utilizzando anche le stesse parole dei manager osservati al fine di non alterare il materiale raccolto e di trasmettere l'immediatezza delle situazioni studiate, in aderenza al principio di "vedere la realtà con gli occhi dei soggetti studiati" alla base della presente ricerca. Così come nella classica tradizione etnografica, verrà proposta un'alternanza tra la descrizione degli avvenimenti osservati (estratti dal diario di campo sei shadowing) e l'esposizione dei vari concetti utili all'analisi: verrà sviluppata un'argomentazione e, a suo sostegno ed illustrazione, verranno riportati parti di osservazioni o brani di interviste. Il testo scorre in un intreccio continuo fra analisi dell'osservatore e illustrazioni, esemplificazioni, sostegni empirici frutto di shadowing e interviste. Alcune parti di brano sono state ripetute in diverse sezioni della presentazione dei risultati di ricerca, in quanto sono parse significative per esemplificare contenuti teorici differenti.

I ruoli della gestione manageriale

Come descritto nella prima parte del presente lavoro di tesi, per leggere il comportamento manageriale nei Servizi alla Persona è stato utilizzato un modello teorico che racchiude le categorie mintzberghiane (Mintzberg, 2010) e la metodologia relazionale di rete (Folgheraiter, 1998, 2011a).

Di seguito viene riportata la tabella (Tab. 5.1 - Ruoli della gestione manageriale) che riassume i ruoli della gestione manageriale elaborati da Mintzberg; l'indagine prevede l'analisi di ogni ruolo e sottoruolo individuato da Mintzberg e schematizzati nella tabella.

Tab. 5.1 – Ruoli della gestione manageriale (Mintzberg, 2010 p. 102)

	Dare una struttura e programmare il lavoro	
	All'interno	All'esterno
Piano dell'informazione	Comunicare <ul style="list-style-type: none"> • Monitorare • Centro nevralgico 	Comunicare <ul style="list-style-type: none"> • Portavoce • Centro nevralgico • Disseminare
	Controllare <ul style="list-style-type: none"> • Progettare • Delegare • Designare • Distribuire • Valutare 	
Piano delle persone	Agire da leader <ul style="list-style-type: none"> • Energizzare le persone • Far crescere le persone • Sviluppare i team • Rafforzare la cultura 	Collegare <ul style="list-style-type: none"> • Lavorare in rete • Rappresentare • Persuadere/diffondere • Trasmettere • Interporsi
Piano dell'azione	Fare <ul style="list-style-type: none"> • Gestire progetti • Occuparsi dei problemi 	Trattare <ul style="list-style-type: none"> • Costruire coalizioni • Creare supporto

Piano dell'informazione

La gestione mediante l'informazione consiste nell'elaborazione di questa ultima in modo da incoraggiare le altre persone a compiere le azioni necessarie. Su questo piano, quindi, il manager si focalizza sull'informazione come strumento per far accadere le cose.

Sul piano dell'informazione i manager svolgono due ruoli: *comunicano* favorendo il flusso delle informazione intorno al manager stesso e *controllano*

usando le informazioni per orientare e guidare i comportamenti dei propri collaboratori.

Comunicare

Nell'attività dei manager molto tempo viene utilizzato "semplicemente" comunicando, cioè raccogliendo e disseminando informazioni. Nel modello presentato da Mintzberg, la comunicazione viene paragonata a una membrana che sta intorno al manager attraverso la quale passa tutta l'attività manageriale.

Comunicare non è solo un'attività nella quale i manager sono impegnati per gran parte del loro tempo, ma anche il mezzo attraverso il quale si costituisce il lavoro manageriale. (Hales 1986, p. 101, in Mintzberg 2010, p. 67)

I manager ricevono informazioni attraverso le attività di supervisione, che permettono loro di essere centri nevralgici delle loro unità, e trasmettono le informazioni tra i colleghi attraverso la disseminazione e all'esterno attraverso l'attività di portavoce.

In qualità di supervisori i manager sono alla ricerca di qualsiasi informazione utile per *monitorare* gli accadimenti che si svolgono nell'organizzazione e che coinvolgono i colleghi, al fine di essere parte degli accadimenti stessi, per captare il clima, per anticipare e intervenire in tempo utile su eventuali problemi.

I manager osservati organizzano il lavoro con i collaboratori prevedendo con loro incontri regolari. In questo modo i manager sono costantemente aggiornati in merito all'evoluzione delle attività e possono supervisionare il lavoro; descrivono tali incontri come un momento di scambio e condivisione tra tutte le persone che lavorano insieme. Al di là dei momenti formali, vi è uno scambio costante con i collaboratori in merito agli esiti di riunioni, a mail inviate, a progetti conclusi.
(Tratto dal diario di campo)

Taluni esplicitano l'importanza di condividere dei momenti informali insieme ai loro collaboratori: il caffè, il pranzo o il tè a metà pomeriggio insieme sono momenti ritenuti di estrema rilevanza per creare un buon clima. Si scambiano le ricette di cucina, si parla dei figli, si racconta cosa è successo durante la mattina; in questo modo si diventa parte degli eventi, si riesce a riconoscere se sorge un problema in tempo utile per affrontarlo. È un modo per conoscere meglio le persone con cui i manager collaborano. (Tratto dal diario di campo)

In qualità di supervisore delle attività dei collaboratori, OTS.NAS valuta l'esito di un progetto e riconosce che ci sono stati degli errori. Con l'obiettivo di migliorare il lavoro chiede informazioni ai collaboratori coinvolti: "Da cosa è dipeso? Dal fatto che non c'era il cuoco durante il laboratorio di cucina?" (Tratto dal diario di campo)

Per alcuni manager è importante, nel corso dell'anno, fare il giro delle sedi dei numerosi servizi di cui sono ultimi referenti, in modo da vedere in prima persona cosa succede nel quotidiano e respirare il clima del servizio. (Tratto dal diario di campo)

Gli uffici dei manager sono accessibili dai loro collaboratori in qualsiasi momento. "Secondo me è funzionale che io sia vicina ai miei operatori, che il mio ufficio sia vicino al loro, perché in questo modo sono facilmente accessibile. Le assistenti sociali possono confrontarsi con me quando vogliono, io non voglio essere solo un burocrate, anche se so che il mio sguardo sulle cose è diverso dal loro" (RdS.NAS). (Tratto dal diario di campo)

Come *centri nevralgici*, i manager reperiscono molte informazioni in quanto sono i massimi conoscitori dell'insieme risultante di tutte le attività svolte dai colleghi. Le persone che riferiscono al manager sono specializzate e incaricate di aspetti particolari dell'attività, mentre il manager si occupa di funzioni generaliste e supervisiona l'insieme; di fatto, il manager conosce meno dell'attività della singola persona incaricata ma ha una visione più ampia nel lavoro nella sua globalità.

Nel corso delle giornate di shadowing, i manager osservati sono stati spesso "inseguiti" dai loro collaboratori. Questi ultimi cercano i manager per fornire loro aggiornamenti e/o delucidazioni in tempo reale in merito all'evoluzione delle situazioni e quindi ottenere feedback. Tali incontri, in cui al manager vengono date una serie di informazioni, avvengono sia in modo formale (il collaboratore chiede al manager di fissare in agenda un momento di confronto), ma anche informale (come scambi rapidi di informazioni durante la pausa caffè, una chiacchierata nei corridoi, incursioni in ufficio mentre il manager sta svolgendo altre attività). Mettendo insieme le informazioni aggiornate di tutte le parti coinvolte, il manager è in grado di avere la visione più ampia possibile dell'attività che si sviluppa nel servizio. I manager, da un lato, si sentono a volte schiacciati da tutte le informazioni che devono gestire, ma dall'altro lato richiedono ai loro collaboratori di aggiornarli su ogni aspetto al fine di svolgere il loro ruolo nel modo migliore. (Tratto dal diario di campo)

Anche fisicamente gli uffici dei manager osservati sottolineano il loro ruolo di centro nevralgico. I collaboratori, i superiori, i politici si alternano nei loro uffici per dare/ricevere informazioni, per confrontarsi o anche solo per chiacchierare. (Tratto dal diario di campo)

I manager, dato il loro posizionamento a “metà strada” tra politici, colleghi collaboratori, rappresentano il punto di riferimento e il punto di incontro delle esigenze di tutti.

“Io sono il contatto tra gli operatori e il livello politico”.

(RdS.NAS)

I manager osservati rappresentano coloro a cui fare le richieste più varie ed essi si attivano per realizzarle: dalla necessità di recuperare una nuova lavatrice perché quella vecchia della comunità familiare gestita dall'Organizzazione ormai è rotta, fino a coinvolgere propri parenti per aiutare un ragazzino che ha problemi visivi. I manager sfruttano ogni momento per confrontarsi con altri membri dell'organizzazione e capire se e come è possibile soddisfare le richieste dei propri collaboratori.
(Tratto dal diario di campo)

Colpisce come la maggior parte di loro riesca a ricordare tutto ciò che ha a che fare con i loro collaboratori: giorni di assenza, ferie, malattie, dove si trova un collaboratore in un dato momento, ecc. Nello stesso modo memorizzano molte informazioni riguardanti gli utenti che frequentano i numerosi servizi che coordinano: data di nascita, data della segnalazione e dell'inserimento nel servizio, storia familiare. Per questi motivi i colleghi di altri uffici spesso si confrontano con i manager per ottenere informazioni utili allo svolgimento del loro lavoro.
(Tratto dal diario di campo)

Ciò vale anche per quanto riguarda le informazioni che provengono dall'esterno, in quanto il manager entra in contatto con altri manager che, a loro volta, detengono informazioni in quanto centri nevralgici delle rispettive unità.

Con regolarità i Direttori delle Aziende speciali consortili del territorio si incontrano per confrontarsi. Durante gli incontri

ognuno riporta eventi particolarmente significativi accaduti nella propria organizzazione o nei Comuni che costituiscono l'Azienda, al fine di definire una linea comune di intervento partendo anche dalle esperienze degli altri. (Tratto dal diario di campo)

Rispetto ai rapporti con l'esterno, sul piano delle informazioni, il manager ha il ruolo di *portavoce*. In queste vesti il manager rappresenta al mondo esterno la sua unità, parlando per essa, battendosi per i suoi interessi, presentando le sue competenze.

Durante la settimana di osservazione di Rds.AS è stato ritenuto opportuno organizzare un incontro per affrontare la situazione molto grave di un cittadino che ha avuto anche una certa rilevanza mediatica. All'incontro erano presenti: Sindaco, Assessori, Segretario Comunale, Comandante Polizia Locale, Maresciallo dei Carabinieri, Dirigente Servizi alla Persona, Responsabile Servizi Sociali. Quest'ultima ha ritenuto opportuno essere presente all'incontro per evitare che gli altri partecipanti potessero addossare sull'ufficio Servizi Sociali delle incombenze, senza aver riflettuto insieme sul senso delle decisioni da prendere. Rds.AS durante l'incontro illustra con precisione gli interventi già messi in campo dagli operatori e le ipotesi di lavoro future. (Tratto dal diario di campo)

Avendo a disposizione molte informazioni, spesso il manager le condivide con le altre persone con le quali collabora. Di fatto quindi *dissemina* le informazioni.

I superiori e i policy maker sono spesso alla ricerca di un confronto con i manager, in quanto questi ultimi sono detentori di informazioni privilegiate che contribuiscono a migliorare il ruolo di governo svolto dai superiori. In particolare i manager osservati sembrano godere di particolare stima: vengono coinvolti

nelle decisioni, si chiede loro di esprimere pareri, in alcune situazioni sembra che loro abbiano l'ultima parola. Viene riconosciuto al manager il ruolo di centro nevralgico dell'attività dei collaboratori, di detentore di informazioni operative e metodologiche, di conoscitore delle lamentele e delle fatiche dei collaboratori. Tutte informazioni che, se condivise, permettono di prendere decisioni strategiche e di governare al meglio l'organizzazione. (Tratto dal diario di campo)

Durante la settimana di osservazione di Rds.NAS, in Comune si apre un bando di mobilità interna. Il manager chiede al Dirigente di promuovere incontri con tutti i dipendenti al fine di condividere le scelte dell'Ente e per armonizzare le informazioni. In merito esplicita: "Il nostro è un ruolo intermedio, voi Dirigenti dovete darci le indicazioni. I dipendenti chiedono a noi di cose che sanno alla macchinetta del caffè e di cui vengono a conoscenza prima loro di noi. Incontrarsi è importante per avere e dare indicazioni in tempo utile e uniformi". (Tratto dal diario di campo)

In conclusione, nella gestione manageriale un ruolo significativo è relativo all'elaborazione delle informazioni che avviene parlando, leggendo, ascoltando e osservando.

Il manager assume, quindi, il ruolo di gestore dei confini, che si pone tra il professionista e i soggetti esterni (altre amministrazioni, associazioni) o interni, in quanto investito dell'importante funzione di mediazione con la dirigenza dell'ente (Gui, 2009).

Controllare

Restando sul piano delle informazioni un secondo ruolo giocato dal manager riguarda il controllo.

Nella letteratura manageriale il controllo ha assunto spesso un ruolo centrale, forse in alcune fasi e per alcuni aspetti esagerato, ma è importante riconoscere che è una componente necessaria del management. Nell'analisi mintzberghiana, per controllo si intende l'utilizzo delle informazioni per indirizzare i comportamenti dei subordinati.

I manager controllano attraverso le decisioni che vengono prese nello svolgimento del lavoro. Il processo di presa di decisione si sviluppa in tre fasi (definire la questione, sviluppare possibili corsi di azione per affrontarla, prendere la decisione finale) che prevedono cinque aspetti del controllo: progettare, delegare, designare, distribuire e valutare.

Il manager si occupa della *progettazione* della sua unità mediante strategie, strutture e sistemi per controllare il comportamento delle persone a lui subordinate. Ad esempio definisce le strategie dell'organizzazione, si occupa di suddividere il lavoro, assegna responsabilità alle persone, definisce e fa funzionare sistemi di controllo.

Durante la settimana di osservazione, ASC.NAS ha lavorato molto alla definizione degli obiettivi aziendali. Il modello scelto dal manager per specificare gli obiettivi e quindi le strategie dell'organizzazione possiamo chiamarlo "a piramide rovesciata". Non è il manager che individua gli obiettivi dell'Azienda, che poi vengono tradotti in obiettivi per i singoli servizi gestiti dall'Azienda stessa, ma invece avviene il contrario, partendo dalla base. Il manager si reca nella sede di ogni servizio e chiede agli operatori di illustrare le criticità, i bisogni e gli obiettivi che loro stessi si prefiggono; gli obiettivi aziendali saranno quindi definiti unendo gli obiettivi dei singoli servizi. L'idea è quella di raccogliere dagli operatori, che

si occupano quotidianamente degli aspetti concreti del lavoro, gli elementi positivi da implementare e le aree problematiche che devono trovare una risposta. Questo aiuta il manager a definire le strategie aziendali. Essendo una modalità di lavoro nuova e mai sperimentata in precedenza nell'organizzazione, il manager aiuta gli operatori ad aiutarlo a migliorare il suo compito di definire gli obiettivi aziendali attraverso stimoli, domande, riflessioni. Chiede a loro cosa può fare in qualità di Direttore dell'Azienda per migliorare il loro lavoro di operatori. Le risposte degli operatori diventeranno gli obiettivi di lavoro del manager per l'anno in corso. Questo modello, inoltre, permette al manager di avvicinarsi ai suoi collaboratori, sentendo i loro punti di vista, le loro idee, vedendo le sedi di lavoro; è un modo per conoscere meglio le persone che lavorano per/con lui. (Tratto dal diario di campo)

Altri due aspetti riguardano il *delegare* e il *designare*. Il manager delega assegnando un compito specifico ad un'altra persona, quest'ultima dovrà quindi portare a termine una particolare attività, assumendosi le relative responsabilità. Il manager designa compiendo scelte specifiche, ad esempio quando autorizza o rifiuta una decisione proposta da altri.

Durante le settimane di osservazione i manager hanno spesso chiesto ai propri collaboratori di svolgere determinati compiti (mandare mail, scrivere parti di progetti, recuperare documenti, dare informazioni, redigere verbali, occuparsi di una attività al posto loro). I collaboratori hanno poi il compito di aggiornare il manager rispetto al lavoro fatto e a eventuali difficoltà o problemi riscontrati. (Tratto dal diario di campo)

RdS.AS delega una delle assistenti sociali del suo ufficio a gestire la convenzione con alcuni supermercati del

territorio per fornire di ticket alimentari le famiglie fragili del Comune. L'assistente sociale è molto interessata a lavorare al progetto; il manager le comunica che se è di suo interesse è ben contenta di lasciarle questa parte del lavoro. (Tratto dal diario di campo)

Una funzione importante del manager riguarda la *distribuzione*, cioè l'allocazione delle risorse (denaro, materiali, persone, tempo) a seguito di altre decisioni.

RdS.NAS ha gestito, insieme a due operatori del Servizio Tutela Minori, una situazione particolarmente difficile che ha coinvolto un ragazzino minorenni. Racconta che qualche giorno prima dell'osservazione aveva chiesto all'assistente sociale referente del caso di rientrare in servizio per occuparsi di accompagnare il minore in una comunità educativa perché non voleva che questo passaggio delicato fosse fatto da altri (come invece pensava di fare l'assistente sociale). Data la situazione di emergenza, il manager ha quindi chiesto all'assistente sociale di fare delle ore di lavoro straordinarie. (Tratto dal diario di campo)

RdS.NAS da tempo riflette su una riorganizzazione dell'ufficio servizi sociali comunale. Comunica, quindi, a una parte degli operatori alcuni spostamenti di funzioni/competenze: in particolare alcune assistenti sociali non si occuperanno più solo di situazioni di tutela minorile in senso stretto, in modo da dividere il carico delle situazioni più complesse e per evitare la settorializzazione degli interventi. Il manager vorrebbe creare un servizio sociale meno specialistico e più inclusivo, ma esplicita che per ora può solo fare qualche spostamento dei collaboratori perché il Dirigente attuale è pro-tempore e i cambiamenti che

ipotizza il manager necessitano di una condivisione anche nei livelli superiori dell'organizzazione. (Tratto dal diario di campo)

Una forma di controllo che si è ampiamente diffusa di recente riguarda la valutazione. Mintzberg definisce la valutazione come una imposizione di obiettivi alle persone con l'aspettativa che esse agiscano di conseguenza.

OTS.AS si trova a doversi occupare dell'operato di una sua collaboratrice che coordina uno dei servizi dell'organizzazione. Il manager non la ritiene in grado di svolgere i suoi compiti, molti dei quali vengono realizzati dal manager stesso e da altri operatori del servizio. Il manager ha chiari gli obiettivi operativi che la coordinatrice dovrebbe raggiungere e si aspetta che essa si attivi per conseguirli. (Tratto dal diario di campo)

Mentre racconta della sua esperienza in qualità di manager, ASC.NAS spiega di aver apportato un modello di direzione diverso da quello del suo predecessore. Ritiene che sia utile misurare il lavoro dei collaboratori sia in termini di riconoscimenti che di errori e a suo dire il personale è soddisfatto di questo approccio. "Tendo ad aspettarmi sempre molto in merito al metodo di lavoro dei miei collaboratori, ma poi a volte ne rimango delusa. Gestire le persone è più difficile che gestire il budget!". Il manager ritiene importante restituire ai suoi collaboratori delle osservazioni in merito ai contenuti, gli esiti delle loro azioni e al metodo di lavoro. Durante la settimana di osservazione fa spesso dei riferimenti ai punti di forza e ai limiti dei suoi collaboratori, li conosce bene, sa cosa aspettarsi dall'uno e dall'altro e assegna loro degli obiettivi di lavoro in funzione delle specificità di ognuno. (Tratto dal diario di campo)

ASC.NAS si confronta con i coordinatori dei servizi afferenti all'Azienda in merito all'autovalutazione delle loro competenze e alla valutazione che essi hanno fatto degli operatori con cui lavorano. Con loro analizza i singoli obiettivi e ragiona su ciò che ha funzionato e su ciò che deve essere modificato. Per quanto riguarda la valutazione, il manager spiega ai coordinatori dei servizi gestiti dall'Azienda che questa deve essere intesa come uno strumento di crescita professionale e il fatto di individuare delle aree dove gli operatori hanno bisogno di migliorare li aiuta a crescere. "A me interessa che gli operatori di questa Azienda crescano e il ruolo dei coordinatori dei servizi è anche questo. Voi lo dovete fare con i vostri collaboratori così come io lo faccio con voi! Rispetto a questo aspetto tu sei carente, te lo restituisco affinché tu possa migliorare. Sei un coordinatore, se non dai delle traiettorie di crescita ai tuoi collaboratori te ne tiri fuori e questo non va bene". (Tratto dal diario di campo)

La valutazione passa anche attraverso le decisioni prese dal collaboratore in merito allo svolgimento delle sue mansioni. ASC.NAS riprende un collaboratore perché, a suo parere, non riesce a trovare delle priorità di lavoro e quindi cerca sempre di fare tutto e di essere ovunque, in questo modo non riesce a dedicare tempo alle parti di lavoro più importanti: "Su alcune cose puoi anche mandare altri e arrivare una volta che le decisioni sono state prese, devi esserci solo sulle cose in cui l'Azienda è in prima linea, non devi tappare i buchi degli altri. Che ti piaccia o no le cose stanno così! Tu rispondi a me! Non puoi essere su tutto, devi essere capace di darti delle priorità". (Tratto dal diario di campo)

Piano delle persone

Su questo piano il manager facilita le persone che ruotano intorno a lui a far accadere le cose.

La gestione manageriale relativa al piano delle persone si pone in osservazione di ruoli differenti rispetto a quelli propri del piano delle informazioni. In una gestione con le informazioni, queste ultime vengono usate per guidare le persone verso fini specifici; in una gestione mediante le persone, invece, ad esse non viene indicata la strada, ma più che altro queste ultime vengono incoraggiate a raggiungere fini verso i quali tendono spontaneamente.

L'area della gestione delle persone è stata per decenni oggetto di riflessione di studiosi, dalla quale sono emerse numerose teorie, anche tra loro diverse, che avevano un punto di incontro: l'idea di percepire le persone come dei subordinati (Mintzberg, 2010).

La partecipazione le manteneva subordinate, perché intendeva che essa fosse concessa dall'autorità del manager; che manteneva pienamente il controllo. E il termine empowerment, in seguito, non cambiò questa realtà, perché indicava di per sé che il potere restava con il manager. I lavoratori veramente empowered, come [...] le api negli alveari, non aspettano i doni dei loro manager; sanno che cosa sono lì a fare e lo fanno, semplicemente. (Mintzberg, 2010, pag. 77).

Come accennato da Mintzberg, la questione della gestione delle persone e della loro partecipazione alla vita organizzativa è strettamente legata al concetto di empowerment che ricopre un ruolo cruciale nei Servizi alla Persona. La logica relazionale propone un'evoluzione del concetto di empowerment che supera il limite posto da Mintzberg legato al mantenimento del potere in capo ai manager, ma che invece si riferisce all'idea di rendere le persone autonome e in grado di fare da sé, cedendo una parte del proprio potere ad esse.

E' da tempo riconosciuta l'idea che il fine ultimo degli operatori, e più in generale dei servizi che si occupano di persone che tentano di fronteggiare i loro problemi di vita, sia quello di rendere tali persone in grado di fare, di autodeterminarsi, in una sola parola di "potenziarle".

L'empowerment è un processo che, dagli occhi di chi lo prova su di sé, significa sentire di avere potere, sentire di essere in grado di fare; dagli occhi di

coloro che lo facilitano significa avere un atteggiamento tecnico capace di accrescere le probabilità che le persone si sentano in grado di fare, ma anche la capacità di evitare iniziative che possano influire negativamente sul senso di potere delle stesse (Folgheraiter, 1998). L'empowerment è quindi sia un sentimento, uno stato psicologico, cioè la convinzione della persona di poter agire o di essere in grado di farlo, sia una strategia operativa, che consiste nell'attenzione a relazionarsi con le persone in modo da non minare la loro autodeterminazione (Folgheraiter, 1998).

In questo senso l'azione del manager, che svolge la sua opera nei Servizi alla Persona, corre su due binari distinti ma paralleli. Da un lato il manager deve promuovere servizi e modalità organizzative capaci di favorire l'empowerment dei cittadini e degli utenti che si avvicinano ai servizi stessi; deve quindi favorire tra i suoi collaboratori la capacità di vedere le persone e di lavorare con loro nell'ottica di potenziarle. Dall'altro lato il manager dovrebbe anche essere capace di potenziare e rendere empowered i propri collaboratori, dare loro potere, farli sentire capaci di fare. Il manager deve quindi promuovere l'empowerment organizzativo, inteso come consapevolezza dell'impossibilità di crescita e di sviluppo di un'organizzazione a prescindere dalla crescita e dallo sviluppo delle persone che la compongono (Gui, 2009). In questa ottica, il manager utilizza strategie intenzionali per rafforzare il potere dei propri collaboratori, non raccoglie in sé il potere di fare ma lascia le persone libere di assumersi le proprie responsabilità e sperimentarsi.

L'empowerment viene indicato come un'innovativa modalità di pensare e interpretare sia l'impresa sia le relazioni di lavoro, il dipendente e le relazioni di leadership, e intacca profondamente il management classico. (Piccardo, 1995, pp. 22-23, in Gui, 2009, p. 86)

Gui evidenzia che l'empowerment nelle organizzazioni è strettamente correlato con la sicurezza psicologica percepita dalle persone che fanno parte dell'organizzazione stessa che deriva dalla sensazione di essere valorizzato nella propria attività e di potersi esprimere in maniera libera e creativa. La capacità del manager di promuovere un ambiente di lavoro nel quale le persone possono sentirsi valorizzate e in cui possono portare il proprio contributo in maniera attiva e propositiva può avere effetti positivi sia a livello di benessere e di empowerment del singolo, sia dell'intera organizzazione (Gui, 2009).

In linea con le riflessioni di Mintzberg in merito alla prospettiva di prendere le distanze da un modello di empowerment legato al concetto di subordinazione, la metodologia di rete (Folgheraiter, 1998, 2011a) propone una visione alternativa: l'empowerment relazionale. L'empowerment relazionale è una strategia operativa in cui tutti i soggetti coinvolti accrescono il proprio potere, in contrasto con la classica interpretazione di empowerment unidirezionale, in cui qualcuno dà potere e l'altro lo assume su di sé.

Nel lavoro sociale la concezione dell'empowerment più diffusa suggerisce, infatti, che l'operatore costruisce il potere nelle persone attraverso operazioni tecniche, interventi, prestazioni, cercando di aumentare la competenza degli individui attraverso un'istruzione diretta. Si tratta di un potere creato dalla capacità di manipolazione dell'operatore, quest'ultimo, quindi, in realtà non cede il suo potere, ma lo aumenta ulteriormente. L'empowerment relazionale si gioca sulla cessione del proprio potere; in questa ottica l'operatore sociale consapevolmente cede una parte del proprio potere, lasciando aperta la strada alle persone che di conseguenza hanno il potere di fare le cose, di ragionare e di decidere per sé, aumentando in questo modo il loro senso di autoefficacia. Compito del professionista è valutare, insieme alle altre persone coinvolte, se in una determinata situazione è utile cedere una parte del proprio potere, se si può correre un ragionevole rischio oppure se in quel caso risulta una scelta avventata.

Secondo l'approccio relazionale l'operatore cede intenzionalmente una parte del suo potere agli individui, in questo modo il primo non perde il potere, ma lo trasferisce sulle persone e successivamente lo recupera accresciuto. L'utente (e gli altri membri della rete) infatti è alleato del professionista nel raggiungere il fine condiviso; se lo scopo viene raggiunto entrambi ne otterranno un profitto: l'operatore sarà riuscito ad offrire quell'aiuto che rappresenta la sua mission professionale ed istituzionale e l'utente ha risolto/limitato i suoi problemi. Il potere che il professionista cede alla persona in difficoltà, se entrambi sono veramente in relazione, gli torna indietro per via degli scambi reciproci che danno forma alla relazione sociale. In questo modo l'operatore genera un bene comune che entrambi i soggetti potranno utilizzare, al di fuori di quella relazione, con altre persone iniziando così una catena generativa di scambi reciproci e quindi di socialità. Nel

lavoro sociale, l'empowerment consiste in un approccio professionale in cui gli operatori sociali agiscono per produrre un incremento di potere negli utenti in due modi: rinunciando a una parte del proprio potere professionale a favore degli utenti e realizzando strategie intenzionali per rafforzare il potere delle persone (Folgheriatier, 1998).

È chiaro, quindi, che un approccio di tipo direttivo, dove l'esperto impartisce disposizioni ai beneficiari del suo intervento, non sostiene il loro senso di empowerment; ma, anche un comportamento esattamente opposto, in cui si lascia fare all'utente senza dare supporto e rinforzo, non sviluppa l'empowerment perché la persona sarà maggiormente esposta al fallimento e non verrà rinforzata nel suo senso di autoefficacia. Potenziare l'empowerment significa staccarsi da una visione incentrata esclusivamente "sull'io", secondo la quale l'operatore agisce da solo applicando un codice direttivo; significa prendere anche le distanze da una concezione improntata "sul tu", dove la persona viene lasciata sola nell'affrontare il suo problema in una logica di *laissez faire*. Ma piuttosto proporre il paradigma relazionale del "noi", dove l'operatore accompagna, senza sostituirsi, la persona trasmettendo a lei fiducia nelle sue capacità. E proprio la fiducia è la forza che sostiene l'aiuto.

Le strategie di empowerment prevedono che gli operatori impostino una relazione di aiuto che eviti gli effetti perversi della deresponsabilizzazione, ma anzi che sia in grado di potenziare la capacità di azione delle persone interessate, ciò inoltre influirà positivamente sulla stima di sé. In linea con l'approccio relazionale, che fonda la sua teoria sulle capacità e sui punti di forza delle persone, l'empowerment presuppone tali risorse, le sostiene e le incoraggia (Folgheriatier, 1998).

Ciò, naturalmente, può anche essere traslato nella relazione manager/collaboratori, in una logica in cui il manager cede una parte del proprio potere ai propri collaboratori in modo che essi possano aumentare il loro.

Qualche tempo prima della settimana di osservazione di Rds.AS, una amministrativa del Comune aveva ricevuto l'incarico di dedicare parte del suo tempo lavoro all'ufficio Case, afferente all'ufficio servizi sociali. Per l'amministrativa erano le

prime settimane di lavoro nell'ambito dei servizi sociali e appariva intimorita e inesperta. In particolare si stava occupando dell'assegnazione di una casa ALER [Azienda Lombarda Edilizia Residenziale] ad una cittadina. La situazione portava con sé alcune complicazioni che non permettevano l'attivazione della procedura di assegnazione standard, per questo l'amministrativa era molto in ansia tanto da raccontare di non riuscire a dormire la notte in quanto la situazione riguardava la vita delle persone e questo la faceva sentire in dovere di fare le cose al meglio. Durante la settimana di osservazione, l'amministrativa chiedeva spesso alla Responsabile di Servizio come comportarsi e quali passaggi dovevano essere fatti per procedere nel modo migliore. In merito il manager con pazienza ha sempre ascoltato la nuova collaboratrice, ha portato avanti le fasi del lavoro rispetto alle quali l'amministrativa si sentiva inadeguata aggiornandola costantemente rispetto agli sviluppi e aiutandola a portare a termine dei compiti che, invece, il manager riteneva che potesse svolgere da sola. Aiutava la collaboratrice a gestire l'ansia, l'emergenza e a organizzarsi per posticipare altre attività ad un momento successivo. L'amministrativa tendeva a svalutarsi ma il manager la sosteneva e la rinforzava in merito al lavoro svolto: "Non è vero che non capisci niente, hai preso in mano una delle cose più difficili del mio ufficio, stai tranquilla!". Il manager ha poi esplicitato l'importanza di permettere alla collaboratrice di essere il più autonoma possibile, ma nello stesso tempo di non farla sentire sola quando aveva bisogno. Nel procedere dei giorni l'amministrativa ha dimostrato di aver compreso il senso del lavoro e il motivo di alcune scelte, è riuscita a svolgere in autonomia parti complesse e ha comunicato con soddisfazione

alla Responsabile tutti i passaggi che era riuscita a concludere.
(Tratto dal diario di campo)

A volte i manager suppliscono i propri collaboratori in alcune fasi del lavoro per tutelarli, supportarli e sgravarli da compiti emotivamente faticosi o che possono creare situazioni difficili da gestire, soprattutto se sono i collaborati stessi a richiederlo: ad esempio firmano documenti particolarmente delicati da inviare ad altri servizi o svolgono colloqui con utenti aggressivi. I collaboratori interpretano queste azioni come l'impegno del manager a non lasciarli soli e ad accompagnarli durante lo svolgimento delle loro attività. (Tratto dal diario di campo)

La sensazione dei membri dell'organizzazione di essere in grado di fare e di poter contribuire fattivamente alla vita organizzativa si concretizza in una cessione ad essi di maggiore potere, ma tale atto non è sempre semplice.

Non tutti i manager osservati sono riusciti a promuovere l'empowerment dei propri collaboratori, a volte la tendenza è stata quella di sostituirsi a loro nello svolgimento dei compiti. Le motivazioni a tale comportamento appaiono legate a due aspetti diversi:

a) fare più in fretta. Fare le cose in autonomia le rende al momento più veloci in quanto non vi è la "perdita di tempo" di spiegare agli altri e di accompagnarli affinché possano essere autonomi

b) non tutti i collaboratori sono stimati dal manager. Alcuni di loro vengono sostituiti nei loro compiti ormai di abitudine, senza riuscire però a condividere con il collaboratore tale aspetto e avendo un atteggiamento di rassegnazione in merito alle loro incapacità.

Il manager che agisce come sopra non sembra considerare tra i suoi compiti quello di rendere empowered i propri collaboratori; tende a sottovalutare che la crescita delle persone che lavorano in un'organizzazione porta alla crescita dell'organizzazione stessa. Gli stessi manager si lamentano di doversi occupare di tutto, ma di fatto non agiscono per permettere ai propri collaboratori di fare da soli, certamente questo significherebbe non essere sempre indispensabili (in quanto una parte del loro potere verrebbe ceduta), ma potrebbe rendere il lavoro più efficace ed efficiente a vantaggio dell'intera organizzazione. (Tratto dal diario di campo)

Indicatori di disempowered hanno a che fare con manifestazioni di aggressività da parte dei collaboratori, atteggiamenti passivi, di dipendenza e ricerca dell'approvazione degli altri, di sfiducia, comportamenti non sinceri e manipolatori.

Capita che i manager diano per scontati alcuni comportamenti dei propri collaboratori che, invece, dovrebbero essere riconosciuti come segnali di particolare dedizione al lavoro, competenza e responsabilità.

ASC.NAS dà per scontato che i suoi collaboratori si occupino di svolgere alcuni compiti anche in orari in cui non lavorano per l'Azienda, ma per altre organizzazioni. La sensazione è che i collaboratori si rendono conto che la richiesta del Direttore è coerente con l'emergenza della situazione e non si tirano in dietro, ma vorrebbero che questa loro disponibilità non venisse data per scontata ma riconosciuta. (Tratto dal diario di campo)

Agire da leader

Quando si diventa responsabili dei risultati di altre persone, come quando si diventa manager, il primo impulso è quello di pensare di poter decidere e dare ordini. Si scopre però presto che l'autorità formale è una fonte di potere scarsa e che diventare manager significa sviluppare una dipendenza da altre persone perché si possano portare a termine le incombenze (Hill, 1992).

Quando si diventa manager il più grande cambiamento dovrebbe essere il passaggio dall' "io" al "noi", in questo modo entra in gioco il ruolo di *leader*.

Certamente il tema della leadership è, probabilmente, quello che ha colto più interesse tra teorici e operatori.

La teoria classica propone, in particolare, due accezioni di leadership. Da un lato la leadership è strettamente connessa alla posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione e a coloro che sono guidati; dall'altro lato essa gode di una visione più ampia, spesso oltre i limiti dell'autorità formale. In questa ottica il leader è chiunque tenti una nuova strada che segni agli altri la via, a prescindere dalla posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione.

Come già indicato nella prima parte della presente tesi, l'approccio mintzberghiano ritiene che la leadership rivesta un ruolo di primo piano nell'attività manageriale, ma che non sia l'unico da considerare. Secondo l'autore la leadership dovrebbe agire insieme ad altri fattori (controllo, pianificazione strategica, senso di comunità). La teoria mintzberghiana descrive la leadership come una componente essenziale alla gestione manageriale, necessaria a coinvolgere le persone della propria unità affinché possano lavorare in maniera più efficace (Mintzberg, 2010): i manager, quindi, non si descrivono come leader, ma bensì assumono la leadership in situazioni specifiche.

I manager esercitano la leadership con gli individui, con i team, con l'unità e con l'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda l'individuo, il manager agisce da leader energizzando le persone e favorendo la loro crescita.

I manager utilizzano molto del loro tempo a cercare di ottenere comportamenti più efficaci da parte dei loro collaboratori. In tal senso i manager

motivano, supportano, convincono, persuadono, incoraggiano, supervisionano, spronano i subordinati. In poche parole i manager, nel loro ruolo da leader, *danno energia alle persone* e facilitano l'espressione dell'energia che esse hanno naturalmente dentro di sé.

Durante l'osservazione, un collaboratore di ASC.AS conclude la redazione di un progetto con cui aveva lavorato con il Direttore stesso ed è pronto ad inviarlo tramite mail nella speranza che venga finanziato dall'ente preposto. Il collaboratore dice al Direttore che tutto è pronto e che l'invio ufficiale può farlo lei. Il Direttore risponde: "No no, lo fai tu! Ci hai lavorato tu!". Il collaboratore è contento della risposta che rappresenta un riconoscimento dell'impegnativo lavoro che ha svolto nelle ultime settimane. (Tratto dal diario di campo)

"Anche se non abbiamo raggiunto tutti gli obiettivi, va bene ci siamo sperimentati in questo progetto, abbiamo provato a lavorare a livello interdistrettuale". In questo modo ASC.NAS valorizza il lavoro di alcuni suoi collaboratori rispetto ad un progetto che li ha visti coinvolti per lungo tempo in attività con altri servizi afferenti ad altri ambiti territoriali. (Tratto dal diario di campo)

A questo livello, i manager hanno anche il compito di *far crescere le persone* attraverso il loro ruolo di formatori, consulenti, coach, facilitando lo sviluppo delle persone con le quali collaborano.

Durante la settimana di osservazione OTS.NAS ha partecipato ad un incontro con una sua collaboratrice e operatori di un'altra organizzazione con cui lavorano su un progetto comune. L'operatrice è la referente del progetto e il manager ha lasciato a lei la parola per tutta la durata dell'incontro; si è limitato ad intervenire con educazione e senza mai svalutarla

per integrare alcuni passaggi ed essere di supporto nel momento in cui lei aveva bisogno del suo aiuto. (Tratto dal diario di campo)

Nel suo ruolo di coordinatore del centro diurno, OTS.NAS interviene in prima persona nel lavoro con i ragazzi solo quanto è strettamente necessario, fungendo da modello per i propri collaboratori, senza minare la loro autonomia operativa. Riprende alcuni avvenimenti riflettendo con i collaboratori, in un confronto aperto e alla pari, in modo da permettere loro di porsi delle domande e quindi farli crescere professionalmente. “Da educatori, quali sono gli accorgimenti che dobbiamo prendere su questi temi dato che noi abbiamo il compito di accompagnare i ragazzi nella loro quotidianità? Come gestiamo questi aspetti con il singolo? E con il gruppo?” (Tratto dal diario di campo)

“Con uno degli amministrativi ho lavorato insieme tanti anni quando ero all’ufficio Tecnico del Comune e non andavamo sempre d’accordo. Poi sono diventata Responsabile di Servizio dell’ufficio servizi sociali e gli ho chiesto di venire a lavorare nel mio ufficio e lui ha accettato. La sua competenza giuridica è molto utile per noi e qui mi sembra che lui possa esprimere al meglio il suo sapere. Ci tengo che qui il personale amministrativo non si limiti a eseguire il lavoro, ma che offra il proprio contributo personale”. (RdS.NAS)

“Non riesco a pensarmi in una modalità di lavoro diversa. I miei collaboratori sono in gamba, ma io li trascino, ci sono sempre, non mi tiro indietro”. (RdS.NAS)

Di conseguenza, i manager a volte agiscono per il solo fine di fornire agli altri un modello di comportamento; la leadership infatti può agire da esempio: spesso è impossibile trasmettere valori e norme di comportamento attraverso le parole, il

metodo più efficace di trasmissione è quello di fare in modo che le persone possano vedere e quindi imparare.

Durante una riunione con i Responsabili dei servizi della cooperativa, OTS.NAS fa un intervento alla luce di un articolo che è servito per stimolare la riflessione. Il suo contributo mira a rispondere agli interventi precedenti dei collaboratori, di essere propositivo e di fungere da modello di comportamento. E' un intervento in cui parte da sé e in cui si mette in gioco in prima persona. La sua riflessione è la seguente: "A me non sono venuti in mente gli altri ma me stesso. Mi sono chiesto quale è il mio stile di coordinamento? Quale è il mio modo di stare con le persone? Gli esempi del testo mi hanno aiutato molto, io ho visto équipe dove si chiedeva agli altri di eseguire, oppure dove tutti facevano tutto per la figura carismatica, e poi quando quest'ultima è mancata tutto è saltato. Gli esempi mi spingono a chiedermi come faccio questa cosa? Il mio lavoro dipende non solo dalla comprensione dello scopo, ma anche dalle mie competenze e dall'interpretazione dello scopo. Come faccio a promuovere competenze, scopo e significato nei miei collaboratori? Mi rendo conto che alcuni di loro hanno solo una di queste cose? Mi chiedo come faccio a promuovere queste tre cose nelle persone sotto di me? Che stile ho? I nostri stili di coordinamento di sicuro non sono uguali, ognuno di noi gestisce le persone in modo diverso".
(Tratto dal diario di campo)

Alcuni manager dichiarano di attribuire mansioni ai propri collaboratori in base alle loro competenze e ai loro desideri perché ritengono che questo li gratifichi e che, di conseguenza, il risultato del lavoro svolto sarà migliore.

"In accordo con il Dirigente ho attribuito compiti e funzioni in base alle competenze o ai desideri dei collaboratori

che si occupano degli aspetti amministrativi dell'ufficio, in modo che gli atti che redigono siano pieni di contenuto, così ci mettono del loro. Penso che questo sia per loro gratificante. E' l'unico servizio del Comune che è organizzato in questo modo!" (RdS.NAS)

L'osservazione ha però messo in evidenza che i manager non si comportano sempre come leader.

Alcuni manager osservati non agiscono sempre nell'ottica di far crescere le persone e di dare loro energia. Capita che i collaboratori vengano svalutati anche davanti a terzi o non venga riconosciuto e valorizzato il loro lavoro. Ciò crea evidente imbarazzo nelle persone che si sentono di fatto "trattate male". In questi contesti organizzativi il clima, di conseguenza, non è sempre sereno, i collaboratori appaiono a volte intimoriti, hanno paura ad intervenire per evitare di dire la cosa sbagliata ed essere denigrati.

Tali manager si comportano come leader solo nei confronti di alcuni collaboratori che stimano e dei quali si fidano, con gli altri tendono ad essere direttivi e a tratti saccenti. Pare che il comportamento del manager nei confronti dei collaboratori non sia un modello strategico utilizzato consapevolmente, ma una prassi operativa che viene attivata in funzione delle persone con cui si lavora. (Tratto dal diario di campo)

Molti manager osservati si occupano di gestire anche parti di lavoro con l'utenza. Non sempre però è chiaro il motivo per cui il manager si occupa direttamente di fare colloqui con le persone e di prendere delle decisioni, non sempre vi è un accordo precedente con i collaboratori in merito alle finalità dei colloqui e

alle posizioni da tenere, né al senso di coinvolgere anche il manager stesso durante l'incontro. A tratti questo sembra svalutare il ruolo dei collaboratori che sono referenti dei casi, minando la loro autonomia decisionale e professionale. L'intervento del manager non sempre va a supporto dei collaboratori, ma spesso li sostituisce. (Tratto dal diario di campo)

Nella gestione di una situazione che ha visto coinvolti per diversi giorni alcuni operatori di più servizi dell'organizzazione, OTS.AS indica agli operatori come comportarsi in merito alle comunicazioni con l'assistente sociale del servizio sociale territoriale referente del caso. La situazione si è evoluta con una sostanziale insoddisfazione dei referenti del servizio sociale. In merito il manager dice al collaboratore: "Forse era meglio che mi giravi la mail che hai inviato all'assistente sociale prima di mandarla, bisogna stare attenti a scrivere queste cose". Il collaboratore chiede di capire in cosa ha sbagliato in modo che in futuro non accada più. Di fatto il manager aveva dato sin dall'inizio indicazioni confuse che, comunque, sono state rigorosamente seguite dai suoi collaboratori. Il manager non è stato in grado di fornire indicazioni di metodo generali per aiutare i collaboratori coinvolti (nemmeno dopo che sono state richieste) e si è limitato a lamentarsi del fatto che erano stati fatti degli errori e che questo avrebbe comportato dei problemi di relazione con i servizi sociali territoriali, mortificando ulteriormente le persone coinvolte e non aiutandole a crescere professionalmente. (Tratto dal diario di campo)

I manager osservati tendono, inoltre, a fornire indicazioni operative ai collaboratori; tali comportamenti non sempre sono utili ad aiutare questi ultimi a

comprenderne le ragioni e quindi a favorire in loro la riflessione in merito alle azioni svolte.

I manager controllano le relazioni redatte dai collaboratori e indicano loro cosa inserire e cosa togliere, definiscono i contenuti di una telefonata/di una mail/di un colloquio, decidono quali elementi inserire in un progetto, indicano come comportarsi con gli utenti e come portare avanti alcuni aspetti della relazione con le persone, indicano le priorità di lavoro ai collaboratori e il metodo di lavoro da utilizzare. A volte i manager applicano uno stile direttivo nella relazioni con i propri collaboratori, con la conseguenza che essi si pongono in una posizione di meri esecutori delle direttive impartite dal superiore. (Tratto dal diario di campo)

A livello di gruppi, i manager che agiscono come leader, svolgono il ruolo di costruttori e conservatori dei team all'interno della loro unità. Questo ruolo gode di diverse sfaccettature: certamente si tratta di unire le persone in gruppi di collaborazione e di organizzare l'esperienza del gruppo, ma anche adoperarsi nel gruppo per risolvere i conflitti o, ancora, intervenire per eventuali dissapori tra gruppi, in modo che si possa procedere con il lavoro.

Durante la settimana di osservazione, ASC.AS ha pianificato un corso di formazione per tutti gli operatori dei Comuni afferenti all'Azienda. Mentre si confronta con il formatore individuato, descrive i Responsabili dei Servizi Sociali dei Comuni che parteciperanno al primo incontro di definizione del percorso formativo in modo partecipato. Li descrive come un bel gruppo di lavoro, ne sottolinea punti di forza e criticità; il Direttore è fiducioso che i Responsabili di Servizio parteciperanno attivamente e che questa esperienza li aiuterà a crescere anche come gruppo di lavoro. Al primo incontro con i Responsabili è presente anche il Direttore che, da un lato presenta i formatori e

gli scopi della formazione in qualità di membro della “cabina di regia” del progetto, e dall’altro lato si mette in gioco, è coinvolto nella formazione in prima persona, fa parte del gruppo di lavoro, si sente parte del team. (Tratto dal diario di campo)

RdS.NAS sta gestendo le conseguenze di un terribile e delicatissimo evento avvenuto anni prima che ha visto coinvolti alcuni operatori e cittadini in una importante causa penale. Ancora oggi collaboratori non direttamente coinvolti nella causa si schierano a difesa dei propri colleghi in contrapposizione all’Amministrazione Comunale accusandola di non tutelare i propri dipendenti. In merito a tale situazione così complessa non è semplice gestire le dinamiche di gruppo, chiedere chiarezza e porsi in una posizione neutra. Naturalmente i comportamenti dei subordinati hanno ripercussioni anche su come si comporta il manager nei loro confronti. (Tratto dal diario di campo)

Nelle organizzazioni può capitare che ci siano dei conflitti tra collaboratori. A volte litigano tra di loro e non sempre coinvolgono i manager, anche se spesso questi ultimi vengono comunque a conoscenza delle ostilità in un momento successivo. Altre volte i dissapori vengono comunicati direttamente al manager che tenta di affievolire i malesseri provando a rappresentare i punti di vista e le ragioni delle parti. (Tratto dal diario di campo)

Dall’osservazione però non emerge che in tutte le circostanze i manager sono in grado di risolvere conflitti e non alimentare malesseri nel gruppo nei collaboratori.

In alcune occasioni i manager raccolgono lamentele da parte di uno o più collaboratori nei confronti di altri. Dall’osservazione è emerso che a tratti il manager può alimentare

il conflitto tra le parti esprimendo pensieri negativi in merito al comportamento o al carattere di uno dei collaboratori con altri membri del gruppo. (Tratto dal diario di campo)

Per quanto riguarda l'organizzazione nel suo complesso, il manager gioca un ruolo importante per *stabilire e rafforzare la cultura organizzativa*.

Per l'intera organizzazione, la cultura si occupa di incoraggiare le persone a fare al meglio promuovendo un punto di incontro tra interessi dei singoli e interessi dell'organizzazione, così come i leader fanno per i singoli individui e i gruppi.

In questa ottica è possibile affermare che la cultura fa riferimento all'abilità di plasmare le decisioni come una forma di leadership.

Considerate a questo proposito l'ape regina di un alveare: non emette ordini; con la stessa mitezza del più umile dei suoi sudditi, obbedisce a quel puro potere che chiameremo «lo spirito dell'alveare» (Maeterlinck, 1901, in Mintzberg, 2010, p. 83). Ma con la stessa presenza, che manifesta emettendo una sostanza chimica, essa unisce i membri dell'alveare e li galvanizza in vista dell'azione. Nelle organizzazioni umane, chiameremo «cultura» questa sostanza; essa è lo spirito dell'alveare umano. (Mintzberg, 2010, p. 83)

Alimentare la cultura organizzativa è certamente un'occupazione centrale dei manager delle organizzazioni che sono stati osservati durante la ricerca. Nelle loro azioni emergono e vengono resi espliciti e condivisi i valori dell'organizzazione che, implicitamente, si chiede ai collaboratori di interiorizzare, in quanto l'adesione a tali valori determina la peculiare esperienza di sentirsi parte dell'organizzazione stessa (Kunda, 2000).

OTS.NAS ricopre funzioni direttive nella cooperativa che è legata ad un'associazione di volontariato nata 30 anni prima (da cui poi è sorta la cooperativa) e di cui lui riveste la carica di Presidente. Durante la settimana di shadowing ho partecipato in qualità di osservatore ad un incontro del Collegio di Presidenza dell'Associazione di Volontariato. Durante l'incontro i membri si sono confrontati in merito al piano dei finanziamenti, soprattutto in tema di donazioni, in particolare ragionando sull'entità dei contributi e sulle organizzazioni che

in modi diversi danno degli apporti all'associazione. Rispetto a ciò il manager propone di fare delle integrazioni al documento presentato in quanto, a suo parere, l'unico criterio da utilizzare non può essere l'entità del contributo, ma è necessario considerare anche la frequenza e la costanza dei contributi, ossia la vicinanza all'associazione, il fatto che il singolo o l'organizzazione abbiano creato contatti con altre aziende e che ciò abbia permesso all'associazione di avere a disposizione ulteriori opportunità. In sostanza il manager esplicita l'importanza di considerare anche la costanza delle relazioni e l'intensità del rapporto, oltre alla dimensione propriamente economica nel piano dei finanziamenti. Sottolinea l'importanza di considerare la voglia di essere coinvolti nello spirito e nelle attività dell'associazione da parte di coloro che fanno donazioni. In questo modo il manager ribadisce i valori guida dell'associazione e quindi la sua cultura. (Tratto dal diario di campo)

Durante la settimana di shadowing, RdS.NAS ha preparato un provvedimento di riorganizzazione dell'ufficio servizi sociali. Con una vena di delusione spiega che è stata obbligata a fare dei cambiamenti solo parziali al suo ufficio; è impossibilitata a fare grandi stravolgimenti, in quanto essi rappresenterebbero un cambiamento culturale significativo e, avendo un Dirigente pro-tempore, non può apportare modifiche troppo invasive. Spiega che sono anni che tenta di costruire un servizio sociale meno clinico e specialistico facendolo diventare maggiormente aperto, inclusivo, capace di coinvolgere le famiglie. Il cambiamento non è semplice, ma il manager ritiene che alcuni passi in questa direzione sono stati fatti. Questa

nuova riorganizzazione ha previsto anche una maggiore comunicazione e scambio con la parte politica, per evitare che gli operatori che lavorano nell'ufficio servizi sociali si sentano soli nella gestione di situazioni complesse. Tali decisioni del manager mettono in evidenza l'impianto metodologico e la "cultura" del servizio che dovrebbe orientare il lavoro dei singoli operatori. (Tratto dal diario di campo)

La questione della cultura organizzativa è strettamente legata a come si pone l'organizzazione stessa nei confronti dei propri collaboratori. Durante l'osservazione è stato interessante notare come alcuni manager consapevolmente si attivano per favorire nelle organizzazioni in cui operano l'attenzione sulla promozione delle risorse e capacità dei propri operatori, con l'intenzione di portare la propria organizzazione a riflettere su un valore che dovrebbe guidarla in ogni sua decisione e attività: essere in grado di promuovere responsabilità e talenti nelle persone.

Durante una riunione con tutti i Responsabili di servizio, il Presidente dell'Organizzazione di terzo settore propone di utilizzare un articolo per stimolare la riflessione. Si tratta di un brano che era stato suggerito da OTS.NAS in quanto riteneva che i collaboratori avessero bisogno di un momento di meditazione sugli argomenti da esso proposti. È un articolo che affronta il tema delle organizzazioni che promuovono le responsabilità e i talenti delle persone che vi lavorano, affronta i temi della crescita e della maturazione nelle responsabilità e nelle sfide. L'idea su cui si fonda l'articolo è che l'azienda cresce se crescono le persone che vi lavorano. Come è possibile, quindi, far crescere le persone siano essi collaboratori o utenti dei servizi dell'organizzazione? (Tratto dal diario di campo)

Collegare

Rimanendo sul piano delle persone, Mintzberg propone di porre l'attenzione sul ruolo di collegamento che il manager agisce nei confronti dell'ambiente esterno, in parallelo ai tratti che la leadership presenta all'interno. In particolare il ruolo di collegamento si focalizza sulla rete di relazioni che i manager intrattengono con individui e gruppi esterni all'organizzazione o individui e gruppi esterni alla loro unità.

Il manager è inserito in una fitta rete di relazioni di collegamento, alcune delle quali si sviluppano su un piano di parità (cioè tra coloro che sono nella stessa posizione), altre riguardano persone di livello superiore o inferiore, altre ancora hanno a che fare con funzionari, esperti, rappresentanti della comunità.

Mintzberg individua alcuni aspetti specifici del lavoro del manager, anche in questa area.

In particolare il manager *lavora in rete*. Con questo termine l'autore intende sottolineare che i manager dedicano una notevole quantità di tempo alla costruzione di reti di contatti e alla formazione di coalizioni di sostenitori esterni (Mintzberg, 2010).

Durante la settimana di osservazione ASC.AS si è occupata in prima persona di contattare altri Direttori di Aziende speciali consortili per proporre loro di far parte di un progetto finanziato dai fondi dell'Unione Europea sul maltrattamento, che ha l'obiettivo di coinvolgere direttamente le persone e i gruppi a rischio. Il Direttore spiega ai colleghi l'idea progettuale elaborata, gli obiettivi, le organizzazioni del territorio che intende coinvolgere e chiede loro se vogliono partecipare al progetto con delle loro azioni concrete, in modo da proporre all'Unione Europea un progetto unico capace di coinvolgere un territorio più ampio. Con i colleghi interpellati specifica che non

intende coinvolgere chiunque, ma solo enti e organizzazioni fidate, su cui sa di poter contare. (Tratto dal diario di campo)

Durante un incontro con gli educatori del servizio di "dopo scuola", emerge la necessità di creare attività e opportunità nuove per i ragazzi che frequentano lo spazio. R.d.S.NAS si rende disponibile a contattare le associazioni sportive del territorio per capire se con loro si possono aprire canali di collaborazione. "Le ho incontrate tempo fa e ho avuto la sensazione che alcune di loro sono disposte a fare anche un po' di volontariato". (Tratto dal diario di campo)

Nella gestione di un caso complesso segnalato dalla Neuropsichiatria Infantile territoriale relativo ad un minore per il quale si sta ipotizzando un progetto di affido familiare, OTS.AS si rende disponibile alla collaborazione con un altro Ente esplicitando quali possono essere le azioni di supporto che la sua organizzazione può mettere in atto per venire in aiuto e sollevare la famiglia affidataria che potrebbe essere coinvolta nel progetto. (Tratto dal diario di campo)

ASC.NAS organizza un incontro con una Cooperativa che si occupa di inserimenti lavorativi in ambito carcerario; in particolare il confronto è centrato su una Delibera Regionale che assegna doti per persone sottoposte a misure alternative alla detenzione con risorse assegnate alle carceri. L'obiettivo dell'incontro è quello di capire se la cooperativa può attivare dei progetti che si possano incardinare nell'attuale organizzazione dei servizi con la possibilità di coinvolgere altri ambiti territoriali nel progetto. ASC.NAS esplicita che la finalità dell'eventuale collaborazione è quella che le organizzazioni del territorio

possano imparare un nuovo modello di intervento: "Impariamo da voi che avete esperienza". (Tratto dal diario di campo)

Tra i membri del Consiglio di Amministrazione di una delle Aziende speciali consortili e il Direttore (ASC.NAS) si apre una riflessione in merito alla legge di stabilità 2014 e l'impatto sulle Aziende. In merito il Direttore chiede la possibilità di potersi confrontare anche con un funzionario esperto di uno dei Comuni che costituiscono l'Azienda in modo da avere anche il suo punto di vista. La collaborazione tra Direttore e funzionari dei diversi Comuni è una prassi di lavoro consolidata da tempo. In particolare durante la settimana di osservazione mi è capitato di assistere a una riunione tra Direttore e Responsabili di Servizio di servizi sociali comunali. L'incontro è stato molto utile perché il Direttore era più orientato a ragionare sul metodo di lavoro, portando anche le esperienze di altri territori, mentre i Responsabili di Servizio ragionano in termini concreti e portano il punto di vista degli operatori e degli utenti; ciò ha arricchito la riflessione e ha permesso di arrivare a una presa di decisioni che ha tenuto in considerazione diversi aspetti. Il Direttore svolge il suo ruolo di programmazione e di indirizzo delle politiche sociali sul territorio, ma si fa aiutare dai tecnici esterni alla sua organizzazione per restare il più possibile ancorato alla realtà, ai bisogni e alle risorse dei cittadini e del territorio. Mantenere relazioni con personale esterno all'Azienda e esperto in ambiti specifici permette al Direttore di "far funzionare le cose al meglio". (Tratto dal diario di campo)

Rimanendo sul versante esterno, i manager svolgono un ruolo di rappresentanza della loro unità di fronte all'ambiente esterno, sono quindi dei portavoce.

I manager, dato il ruolo ricoperto, partecipano ad incontri per rappresentare l'organizzazione di appartenenza. I manager partecipano a presentazioni di progetti che si realizzano sul loro territorio e a incontri formali con altri Enti Pubblici per promuovere una particolare iniziativa o un nuovo servizio, anche con la finalità di mantenere buone relazioni che potrebbero essere utili in futuro. (Tratto dal diario di campo)

Talvolta i manager usano le relazioni per ottenere delle forme di supporto per la loro unità. In concreto, se sul piano dell'informazione questo significa diffondere le informazioni in qualità di centro nevralgico a soggetti esterni, sul piano delle persone i manager tentano di convincere gli esterni di aspetti che sono ritenuti importanti per la loro unità (ad esempio: aumento di budget, approvazione di progetti). Il manager quindi si occupa di *diffondere* e *persuadere*, si batte per soddisfare le necessità, ne perora le cause, promuove i risultati, sostiene i valori dei suoi collaboratori e della sua unità.

OTS.NAS propone di organizzare degli incontri a fine anno tra tutte le aziende/organizzazioni/singoli che partecipano, in qualche modo, al finanziamento e allo sviluppo dei singoli progetti con l'obiettivo di coinvolgerli sempre di più nella vita organizzativa e nella loro mission. Ritiene necessario avere chiara una buona strategia e individuare dei filoni di lavoro che possano sensibilizzare le persone alle cause dell'organizzazione. "Possiamo anche dire loro che il Comune ha comunicato che deve fare le metropolitane e che ci saranno dei tagli al welfare. Questo lo possiamo dire? Se non ci aiutano, i servizi della Zona [quartiere della città] chiuderanno!". OTS.NAS propone di realizzare una newsletter in cui vengono coinvolti tutti gli sponsor di un progetto per portare anche la loro esperienza rispetto al progetto stesso, in modo da valorizzare il

loro contributo, presentare il lavoro svolto e dare un rimando generale sul progetto. (Tratto dal diario di campo)

In merito alla situazione di una famiglia che si trova in un alloggio pericolante, Rds.NAS si confronta con il Sindaco e il Dirigente dei servizi sociali per definire i successivi passaggi da compiere. Il Responsabile di Servizio si attiva affinché la situazione veda al più presto esiti positivi, sottolinea il fatto che il servizio sociale conosce la situazione e sta lavorando assiduamente con i membri della famiglia. Non vuole che alcune lentezze organizzative possano mettere in cattiva luce l'operato del servizio: "Sindaco, organizza al più presto questo incontro perché non voglio che si dica che i servizi sociali lo sapevano e non hanno fatto nulla". (Tratto dal diario di campo)

Il ruolo di collegamento del quale sono investiti i manager è una via a doppio senso: da un lato il manager diffonde la sua influenza all'esterno, ma nello stesso tempo è oggetto dell'influenza e delle pressioni che altri riversano all'interno dell'organizzazione e che deve essere *trasmessa* agli altri membri dell'unità.

L'ultimo aspetto citato da Mintzberg relativo alla gestione mediante le persone, si riferisce all'*interposizione*. I manager hanno un ruolo di controllo e di interposizione nel flusso delle influenze: attraverso i manager passano informazioni e influenze, ma nello stesso tempo essi devono regolare ciò che può passare e come. Questo aspetto sottolinea la delicatezza della gestione manageriale relativa agli scambi che si giocano tra l'unità e l'esterno: l'unità deve essere protetta, ma al contempo pronta a rispondere alle circostanze esterne.

I manager osservati gestiscono le informazioni da trasmettere ai propri collaboratori che provengono dall'interno dell'organizzazione (superiori, politici, altri uffici) e dall'esterno (Tribunali, Organizzazioni di terzo settore, altri Enti). Decidono se condividere l'informazione, come e con chi. In particolare i manager trasferiscono ai propri collaboratori le indicazioni che

provengono dalla componente politica, trasformandole in operatività. Tale passaggio "filtrato" di informazioni prende la forma di trasmissione di influenze che provengono dal mondo esterno al servizio. (Tratto dal diario di campo)

OTS.NAS riporta al Presidente dell'Organizzazione che ha sentito un po' di malumori da parte dei Responsabili dei diversi servizi. Racconta che gli operatori sono preoccupati dei bandi che scadono e del personale che manca, insomma di cose concrete che determinano la loro quotidianità lavorativa e che hanno bisogno di parlare di questi aspetti. Rivela che vede i Responsabili stanchi, provati e carichi delle loro questioni e che forse è opportuno lasciare loro uno spazio di confronto in merito. Pensa che la loro necessità sia quella di sentire il parere dei colleghi e di socializzare le fatiche. In questo modo il manager influenza il Presidente in merito alla definizione dei contenuti di una riunione con il personale. (Tratto dal diario di campo)

Rispetto al piano delle persone, l'osservazione ha permesso di cogliere l'importanza delle relazioni che i manager cercano di tessere e mantenere con manager pari grado della stessa organizzazione e che si occupano di servizi diversi.

Il Dirigente dei servizi sociali di RdS.AS le propone di partecipare ad un corso organizzato dall'Amministrazione Comunale al quale sono invitati altri dipendenti, in particolare Dirigenti e Responsabili di Servizio. RdS.AS partecipa al corso esplicitando che i contenuti non sono di suo particolare interesse, ma ritiene utile partecipare a questi momenti anche perché è un modo importante per mantenere delle buone relazioni con tutti i colleghi del Comune: "Questo è molto importante, perché se ci sono buone relazioni ci si aiuta e non si mettono i bastoni tra le ruote.

Tanto siamo tutti qui a lavorare con le stesse finalità: far funzionare le cose al meglio". (Tratto dal diario di campo)

In generale durante tutte le osservazioni ho assistito a numerosi momenti di aggiornamento e di confronto con pari grado di altri uffici delle organizzazioni in merito a questioni specifiche, al fine di promuovere la collaborazione e un buon clima all'interno dell'Ente. (Tratto dal diario di campo)

Piano dell'azione

L'ultimo piano proposto da Mintzberg in merito alla gestione riguarda l'azione diretta. Ci si occupa, quindi, della parte più attiva e concreta dell'attività manageriale, che riguarda sia le attività che si svolgono all'interno dell'unità sia quelle che hanno a che fare con l'esterno.

Fare all'interno

In questa ottica il manager è "qualcuno che fa le cose". Spesso si pensa che la principale attività manageriale consista nel far fare le cose ad altri, nel dare ordini, nel giudicare l'operato di altri; ma ciò ci riferisce in particolare al controllo e non all'azione diretta. In qualità di colui che fa le cose, il manager è coinvolto in prima persona nelle attività, si mette in gioco, diventa parte attiva della progettazione e della realizzazione. In particolare Mintzberg suggerisce la presenza di due aspetti del ruolo del fare: gestire i progetti in modo proattivo e occuparsi dei problemi.

Il manager decide di *gestire un progetto* o di collaborare con altri nella sua realizzazione per diverse ragioni, per esempio perché ha necessità di avere informazioni in merito, per essere di esempio per i suoi collaboratori, o perché gli stanno a cuore i risultati.

ASC.AS, partecipa alla definizione dei progetti che devono essere presentati e finanziati da altri enti o organizzazioni. Si confronta con i colleghi che si occupano dei singoli progetti in base all'area di competenza, aiuta a redigerli, fornisce indicazioni anche alla luce delle esperienze precedenti. Si coglie che per il Direttore è importante avere sotto mano questo aspetto del lavoro dei suoi collaboratori, perché dall'approvazione dei progetti dipendono gli interventi che possono essere attivati sul territorio. (Tratto dal diario di campo)

I manager spesso si occupano direttamente di parti di una determinata attività. Anche se nessuno di loro si dedica completamente al lavoro diretto con le persone, i manager si occupano di conoscere i nuovi utenti che accedono ai loro servizi, fanno colloqui con le persone nel caso in cui la situazione lo necessiti, fanno telefonate per aggiornare e/o prendere delle decisioni in merito ad alcune particolari situazioni, partecipano alla definizione delle scelte progettuali che riguardano gli utenti, spesso tengono i contatti con soggetti del territorio (scuole, organizzazioni di terzo settore, altri enti), si occupano della definizione della parte economica. (Tratto dal diario di campo)

“Non voglio rinunciare al contatto con gli utenti, potrei farlo, ma non voglio. Così ho la percezione della vita della gente e solo così posso svolgere bene i miei compiti di capo servizio”.
(RdS.NAS)

E' facile intuire che i manager, per la natura del lavoro, non possono occuparsi personalmente di tutti i progetti dell'unità; ma porre l'attenzione sulla dimensione del “fare” permette di prendere le distanze dal luogo comune che identifica l'attività del manager più come un “non fare”, frutto di una visione di managerialità distaccata e non in contatto con la vita del servizio, che si limita a

indicare le strategie che i collaboratori dovranno mettere in atto. Nel mondo dei Servizi alla Persona, per sua natura caotico e dinamico, appare necessario che i manager possano stare nella realtà e uno dei modi appare proprio quello di partecipare direttamente alle attività del servizio. Con la partecipazione diretta del manager nelle attività si assiste a un doppio beneficio: le attività del servizio beneficeranno di tutte le informazioni per le quali il manager è centro nevralgico, e il manager ne beneficerà in relazione all'apprendimento di nuove strategie, in quanto queste ultime vengono acquisite mediante l'esperienza concreta.

La gestione dei progetti comprende, quindi, l'attivazione di cambiamenti all'interno dell'unità e la capacità di cogliere le occasioni.

I manager che restano lontani dal terreno spesso non apprendono - e così risultano pessimi strateghi. (Mintzberg, 2010 p. 95).

E' pur vero però che il "troppo fare" non sembra agevolare l'attività del manager. Occuparsi direttamente di tutto ciò che riguarda la propria unità sembra andare a discapito di altre funzioni.

Durante la settimana di osservazione di OTS.AS è emerso, in modo più evidente che per gli altri manager, che egli si è occupato contemporaneamente di vari aspetti del lavoro, dai più semplici fino a quelli più complessi (pulire gli uffici in caso di emergenza, supervisionare progetti e recuperare il materiale necessario, redigere rendicontazioni, rispondere al citofono, prendere accordi con altri Enti, occuparsi delle assenze dei collaboratori e delle questioni legali relative alle maternità, controllare volantini, redigere verbali, occuparsi della parte economica dei progetti e del controllo ore dei collaboratori e dei loro pagamenti), di conseguenza l'attività è parsa particolarmente frenetica. Il manager aveva sotto controllo la sua area fin nei minimi particolari e che non vi era spazio per delegare le attività ai collaboratori. Ciò pare aver appesantito il lavoro del manager che si è fatto carico di una serie di incombenze che potevano essere svolte da altri membri dell'organizzazione rendendo,

quindi, il lavoro maggiormente organico e funzionale. In merito il manager spesso esclamava: "Ho paura di perdere i pezzi!". Il manager era orientato al "fare" e, forse anche a causa del lavoro frenetico, dava indicazioni operative ai collaboratori senza la finalità di farli crescere ed energizzarli. È parso un manager disponibile e rispettoso, con gesti semplici si è posto in vicinanza ai collaboratori rendendosi disponibile a essere loro utile o a evitare loro impegni aggiuntivi. Nel contempo tendeva a sostituirsi ai collaboratori non solo nelle situazioni in cui gli stessi non erano in grado di svolgere in autonomia i loro compiti. Durante la settimana di osservazione non si è assistito a momenti in cui le incapacità/inadeguatezze dei collaboratori sono state riprese dal manager in modo da evidenziare la necessità di una crescita professionale fornendo modelli operativi e strumenti alternativi. Non sono state osservate azioni orientate allo sviluppo del team, inteso come capacità di unire le persone, risolvere conflitti interni e trasversali ai gruppi in modo da poter procedere con il loro lavoro in maniera efficace. (Tratto dal diario di campo)

Nello stesso tempo il manager deve reagire ai cambiamenti imposti alla sua unità, occupandosi delle complicazioni che possono sorgere. Spesso l'azione del manager è strettamente legata all'emergere di un ostacolo imprevisto, la sua azione è centrale nel momento in cui le consuete routine organizzative falliscono; tali complicazioni richiedono proprio la sua autorità formale o le informazioni di cui si avvale in qualità di centro nevralgico.

Nel momento in cui si verificano complicazioni con terzi, è il manager ad essere chiamato a rispondere direttamente. OTS.AS si confronta con una Vice Preside di una delle scuole con le quali collabora in relazione ai contenuti di un'informazione condivisa con gli educatori che pare aver fatto

arrabbiare le insegnanti della scuola. In merito, il manager esplicita le sue responsabilità ma nel contempo è fermo nel tentativo di approfondire cosa c'è dietro a quella lamentela. (Tratto dal diario di campo)

OTS.AS racconta di conoscere molto bene tutti i bambini e i genitori di uno dei servizi di cui è referente in quanto si è occupato in prima persona degli inserimenti, anche se avrebbe dovuto farlo il coordinatore del servizio. Se ne è occupato lui in quanto il coordinatore ha dimostrato di non essere in grado di svolgere tale compito, lo descrive come un operatore poco capace a svolgere il suo ruolo e quindi il manager lo deve sostituire in molti dei suoi compiti. In effetti durante la settimana di osservazione sono stati numerosi gli episodi in cui il manager ha dovuto occuparsi di mansioni che avrebbe dovuto eseguire il coordinatore. (Tratto dal diario di campo)

ASC.NAS riceve una telefonata di lamentele da parte del Responsabile di Servizio di un Comune in merito all'operato di uno dei servizi gestiti dall'Azienda. Il manager approfondisce la questione, fa domande per capire meglio, ringrazia il Responsabile Comunale per averla avvisata e promette di parlare del problema con gli operatori nei giorni successivi. Un paio di giorni dopo riprende la questione con gli operatori coinvolti, ragionando sugli aspetti di metodo rispetto ai quali loro hanno sbagliato e cercando di aiutarli a vedere i loro errori e non solo gli errori degli altri. "Al di là delle loro carenze, noi dove abbiamo sbagliato? Dite che ci sono dei pregiudizi rispetto al vostro operato? Apriamo un tavolo di confronto con i Comuni e capiamo se la cosa è generalizzata, noi dobbiamo ragionare in termini di sistema. So che siete in mezzo, però nei problemi di solito la

verità non sta solo da una parte o dall'altra; credo che possiamo parlarci e capire". Il manager si rende disponibile a attivarsi in prima persona interloquendo con i Comuni per fronteggiare il problema. (Tratto dal diario di campo)

Trattare con l'esterno

Sul versante del "fare" che riguarda l'esterno dell'organizzazione, Mintzberg propone la dimensione relativa al trattare con l'esterno, che si concretizza in due elementi principali: *costruire coalizioni e creare supporto*.

Spesso l'attività quotidiana dell'organizzazione richiede la capacità di negoziare con altri interlocutori al fine di concludere accordi e ottenere il supporto necessario per far funzionare al meglio il lavoro.

Per ottenere dei finanziamenti in relazione a due progetti presentati, ASC.AS ha contattato direttamente il referente della Neuropsichiatria Infantile territoriale per capire se vi era l'interesse da parte loro di firmare il documento di adesione ai progetti. Sottolinea l'importanza della firma per evidenziare il loro sostegno al progetto come rete dei servizi sanitari. Chiede di guardare con calma i progetti e di chiamarla pure sul cellulare in caso di bisogno in modo da trovarla ovunque. (Tratto dal diario di campo)

I manager osservati sono un punto di riferimento per le organizzazioni del territorio. Sostengono e vengono sostenuti dalle Organizzazioni di terzo settore e da altri Enti pubblici nelle attività e nei servizi che vengono pianificati, in un rapporto di scambio reciproco. Intrattengono con loro anche rapporti informali data la natura fiduciaria della relazione e i lunghi anni di collaborazione. (Tratto dal diario di campo)

Nelle Organizzazioni di terzo settore i manager si attivano per creare relazioni, spazi di collaborazione e attività operative congiunte con altri interlocutori, soprattutto ai fini della partecipazione a bandi di finanziamento di progetti che sono necessari per migliorare l'offerta di servizi nel loro territorio.

(Tratto dal diario di campo)

Nella presente indagine, un aspetto che è possibile connettere al piano dell'azione verso l'esterno dell'organizzazione, riguarda la capacità dei manager di padroneggiare gli aspetti di "sistema". I manager hanno una conoscenza approfondita delle dimensioni che riguardano le scelte politiche e il sistema dei servizi in cui il loro Ente è inserito, nonché le ripercussioni e le influenze che queste agiscono sul loro operato e su quello dei collaboratori. Alcuni di loro sono propositivi in merito alla possibilità di apportare cambiamenti e innovazioni a livello di sistema e tutti sanno che devono fare lo sforzo di collegare tali aspetti al funzionamento della propria organizzazione o del proprio servizio.

Durante una telefonata con un collega di un'altra organizzazione in merito ai bandi di accreditamento dei servizi aperti dal Comune OTS.NAS dichiara: "Noi lavoriamo in continuità con quello che stiamo facendo adesso, i contenuti del bando mettono in gioco molte cose anche a livello di aggregazioni. Vedo che questo sistema penalizza le piccole realtà che sono specializzate solo su una Zona [quartiere della città], mi sembra un sistema che tende ad avvantaggiare le grandi aggregazioni. Non so, però forse è una riflessione da fare. Non so sulle altre Zone come funziona, per noi questa è una scelta naturale, siamo radicati qui, ma mi rendo conto che per gli altri è più difficile. E' una incognita, ma tanto siamo abituati!".

(Tratto dal diario di campo)

OTS.NAS continua la riflessione sottolineando anche il ruolo giocato dagli utenti rispetto ad alcune scelte relative alla

gestione dei servizi: "Sul bando che riguarda i minori eravamo già accreditati con il Comune. Non eravamo primi in graduatoria, ma abbiamo ricevuto sempre molte domande perché non valeva solo la graduatoria, ma anche i rapporti con i servizi e gli utenti potevano scegliere. Rispetto a questo bando invece è il Comune che sceglie e può farlo solo in base alla graduatoria in cui si posizionano le Organizzazioni". (Tratto dal diario di campo)

Nel confronto con gli operatori di un'altra organizzazione, ASC.NAS presenta la situazione dei servizi sul suo territorio: "Sul nostro territorio ci sono servizi altamente specializzati, ma settoriali. I servizi ci sono, ma ognuno fa un pezzettino senza una progettualità di sistema. Mi piacerebbe lavorare nell'ottica delle "comunità che si prendono cura" e vorrei implementare la "negoziazione dei conflitti" e il "vicinato sociale" come indirizzi di lavoro strategici. Credo sia importante individuare filoni di lavoro innovativi e aderenti ai bisogni del territorio; non ha più senso lavorare sulle classiche aree minori/anziani/disabili, ma bisogna lavorare su temi trasversali come housing, integrazione sociosanitaria, vulnerabilità. Dobbiamo partire dai temi di lavoro che poi ci indirizzano verso un nuovo modo di pensare ai bisogni; bisognerebbe mettersi a fare una po' di brainstorming con persone scelte e poi capire come innovare. Penso che si dovrebbe coinvolgere il terzo settore in merito a come delineare a livello operativo la cosa, potremmo ragionare in merito a «come possiamo ripensare il sistema partecipato? Quali potrebbero essere i nuovi temi di lavoro?»". (Tratto dal diario di campo)

Capitolo 6. I risultati di ricerca: aspetti specifici nei Servizi alla Persona

Proseguendo con la presentazione dei risultati relativi alla descrizione dell'attività quotidiana dei manager, di seguito verranno esposti gli aspetti manageriali specifici delle organizzazioni che costituiscono i Servizi alla Persona.

Prendendo spunto dalla griglia dei “Ruoli della gestione manageriale” proposta da Mintzberg (Mintzberg, 2010), ho elaborato uno schema che riassume i risultati di ricerca specifici dei manager che lavorano nei Servizi alla Persona (Tab. 6.1 - Ruoli specifici della gestione manageriale nei Servizi alla Persona).

L'osservazione dei sei manager mi ha permesso di individuare tre piani, oltre i tre già indicati da Mintzberg e presentati nel capitolo precedente, che specificano la gestione manageriale nei Servizi alla Persona e che si sviluppano all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Su ogni piano vengono esercitati ruoli differenti:

- Piano della metodologia: i manager *promuovono la partecipazione dei soggetti interessati* all'interno dell'organizzazione e *effettuano scelte metodologiche e assumono funzioni di facilitazione* sia all'interno che all'esterno
- Piano degli aspetti etici: i manager *riconoscono le questioni etiche e promuovono l'equità e la giustizia sociale* all'interno e all'esterno dell'organizzazione
- Piano delle responsabilità: i manager *si assumono la responsabilità nei confronti degli operatori, dei superiori e dell'organizzazione* all'interno e *si assumono la responsabilità nei confronti degli utenti e della società* con l'esterno

Tab. 6.1 – Ruoli specifici della gestione manageriale nei Servizi alla Persona

	All'interno	All'esterno
Piano della metodologia	Effettuare scelte metodologiche <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere il lavoro di comunità • Fare supervisione metodologica 	Effettuare scelte metodologiche <ul style="list-style-type: none"> • Gestire progetti di comunità
	Promuovere la partecipazione dei soggetti interessati <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere la partecipazione degli operatori • Promuovere la partecipazione delle persone che accedono al servizio 	Promuovere la partecipazione <i>(Non osservato)</i>
	Assumere funzioni di facilitazione <ul style="list-style-type: none"> • Riflettere sulle finalità ampie • Esercitare il “doppio ruolo” 	Assumere funzioni di facilitazione <ul style="list-style-type: none"> • Riflettere sulle finalità ampie
Piano degli aspetti etici	Riconoscere le questioni etiche <ul style="list-style-type: none"> • Sollecitare riflessioni su aspetti etici • Gestire doveri in conflitto tra loro 	Riconoscere le questioni etiche <ul style="list-style-type: none"> • Sollecitare riflessioni su aspetti etici
	Promuovere l'equità e la giustizia sociale <ul style="list-style-type: none"> • Distribuire le risorse in modo equo • Sfidare pratiche ingiuste 	Promuovere l'equità e la giustizia sociale <ul style="list-style-type: none"> • Distribuire le risorse in modo equo
Piano della responsabilità	Assumersi la responsabilità nei confronti degli operatori, dei superiori e dell'organizzazione <ul style="list-style-type: none"> • Prendersi cura del singolo • Prendersi cura del gruppo • Tradurre a livello operativo le indicazioni dei policy maker 	Assumersi la responsabilità nei confronti degli utenti e della società <ul style="list-style-type: none"> • Prendersi cura delle persone • Prendersi cura della comunità: far fronte ai cambiamenti dettati dalla crisi economica

Piano della metodologia

Per descrivere i diversi aspetti dello stile manageriale è necessario fare riferimento a molte dimensioni che hanno portato gli autori che si sono interessati al tema a fornire “elenchi di stili” (Mintzberg, 2010). In letteratura l’attenzione è principalmente dedicata alla scelta tra: stile orientato sul compito/stile orientato verso le persone; stile autorevole/stile partecipativo; stile formale/stile informale (Hill, 1992).

Il background di un manager include ogni tipo di esperienza: la formazione, gli incarichi precedenti, i successi, i fallimenti e in generale il percorso di carriera che rappresentano fattori significativi per ogni manager e ne determinano lo stile personale (Mintzberg, 2010).

Alcuni manager riconoscono di avere un brutto carattere. In particolare ASC.NAS fa spesso riferimento al fatto che i colleghi la conoscono bene e che quindi non si arrabbiano se a volte perde la pazienza e alza la voce. In realtà alcuni collaboratori paiono a volte intimoriti nelle situazioni in cui il manager si mostra dura ed esigente. (Tratto dal diario di campo)

Altri manager sembrano essere costantemente in ansia rispetto al loro lavoro e a quello dei colleghi. OTS.AS interviene spesso nelle decisioni dei suoi collaboratori in maniera confusa, mentre si sta occupando di altre incombenze e quindi senza dedicare uno spazio di riflessione specifico; di conseguenza non si evincono chiare indicazioni che i collaboratori devono adottare, con il risultato che essi non portano a termine le attività. (Tratto dal diario di campo)

In alcune occasioni, ciò che emerge dalle osservazioni è la direttività e la tendenza ad intervenire, prendendo decisioni tecniche sui casi e fornendo indicazioni progettuali sulle singole

situazioni. I manager tendono a decidere su ogni aspetto del lavoro: a volte sono aperti al confronto con i colleghi accettando che questi ultimi li portino a riflettere sulle loro decisioni e sulle conseguenze di esse anche a livello metodologico, altre volte i manager impongono la loro autorità: "Lo fai perché te lo dico io, non ti basta?!" (ASC.NAS). (Tratto dal diario di campo)

RdS.AS è molto vicina ai suoi collaboratori e crea un clima familiare in ufficio. Li tutela, li supporta, li aiuta quasi come fossero dei figli che, per diventare grandi, hanno bisogno della presenza di un adulto che li accompagni nelle difficoltà ma, anche, che permetta loro di essere autonomi. (Tratto dal diario di campo)

Nel contempo, emerge che non sempre lo stile che viene adottato nelle singole relazioni interpersonali e l'approccio manageriale sono tra loro congruenti. L'osservazione ha permesso di notare che alcuni manager che appaiono direttivi nella relazione con i singoli collaboratori, applicano invece uno stile manageriale orientato all'apertura all'altro, alla condivisione e all'apprezzamento della ricchezza che proviene dalle differenze. Sembra che le decisioni riguardanti l'organizzazione del servizio, soprattutto per quanto attiene la definizione di procedure e prassi, siano dettate da uno specifico orientamento metodologico scelto consapevolmente perché valutato efficace ed efficiente per l'organizzazione, indipendentemente dagli aspetti personali.

I manager che si pongono a volte in maniera direttiva con i collaboratori prendono delle decisioni operative che vanno in controtendenza, enfatizzando la dimensione del coinvolgimento e prendendo le distanze dal "calare dall'alto" le decisioni: definiscono gli obiettivi aziendali partendo dalle riflessioni dei singoli operatori così che gli obiettivi siano coerenti con la realtà, realizzabili e funzionali ad ogni servizio; lavorano su progetti costruendoli partendo dalla voce dei destinatari; promuovono in

prima persona il coinvolgimento delle realtà del territorio. (Tratto dal diario di campo)

Nello stesso modo, manager che si presentano comprensivi, pazienti e sensibili con i collaboratori non necessariamente programmano l'azione organizzativa e le prassi di lavoro nell'ottica della condivisione. Capita spesso che questi ultimi prendano individualmente decisioni in merito a situazioni seguite dai loro collaboratori senza un confronto con loro.

OTS.NAS prende delle decisioni in merito alla situazione di un ragazzo che frequenta uno dei servizi gestiti dell'organizzazione. OTS.NAS decide di fissare un incontro al quale dovranno essere presenti: il ragazzo che frequenta il servizio, la madre e l'educatrice di riferimento. Quest'ultima però è in ferie, non sa nulla in merito e non ha avuto la possibilità di confrontarsi e di portare il suo punto di vista dato che è coinvolta direttamente. (Tratto dal diario di campo)

Dalle osservazioni è emerso che lo stile personale influisce sul modo di agire dei manager e su come fanno il loro lavoro, ma non pare aver determinato ciò che i manager fanno nella loro quotidianità.

Effettuare scelte metodologiche

Nei Servizi alla Persona le scelte dei manager appaiono coerenti con l'approccio metodologico adottato. Dalle osservazioni emergere che le decisioni organizzative sono, quindi, collocate in un impianto teorico ben definito.

Nella progettazione di un corso di formazione per gli assistenti sociali che lavorano sul territorio, ASC.AS esplicita che l'obiettivo della formazione è quello di passare da una logica prestazionale a una logica di sostegno, aiutando gli operatori a trovare idonei strumenti per affrontare la crisi economica

incombente. Tale passaggio implica non solo un cambiamento negli assistenti sociali, ma anche nei Responsabili di servizio. Il corso, inoltre, dovrebbe prevedere anche un momento di restituzione del lavoro agli amministratori in modo che anche il livello politico possa essere coinvolto in tale percorso di cambiamento operativo che è l'esito dell'adesione ad un approccio metodologico specifico e condiviso con gli operatori. (Tratto dal diario di campo)

RdS.NAS è impegnata nella riorganizzazione dell'ufficio servizi sociali ed esplicita che la finalità è quella di rendere il servizio meno specialistico e più vicino ai cittadini. In merito mette in evidenza come l'organizzazione precedente non fosse efficiente: "Non voglio più vedere due assistenti sociali su un caso che si occupano di cose diverse e che non sanno cosa fa l'una e l'altra, questo modello non è efficace ed è troppo costoso. L'idea di avere più visioni per non lasciare soli gli operatori va bene, ma ciò significa avere due assistenti sociali su ogni situazione". (Tratto dal diario di campo)

Alcuni manager esplicitano di lavorare promuovendo il più possibile il lavoro di comunità¹³ (Twelvetrees, 2006). In particolare i manager, che coerentemente si occupano della dimensione di sistema, puntano le loro energie sul coinvolgimento del territorio.

Il lavoro di comunità coinvolge sia l'interno che l'esterno dell'organizzazione: da un lato *promuovere il lavoro di comunità* implica organizzare il servizio nell'ottica di porsi quale soggetto capace di collaborare alla

¹³ Il lavoro di comunità è quel processo tramite cui si aiutano le persone a migliorare le loro comunità di appartenenza attraverso iniziative collettive (Twelvetrees, 2006, p. 13). Ciò significa, da un lato lavorare *con* la comunità, agendo a supporto dei gruppi o di iniziative già esistenti (sviluppo di comunità); dall'altro lato significa lavorare *per* la comunità, entrando in rapporto di collaborazione con decisori politici o organizzazioni che forniscono servizi (pianificazione di servizi) (Twelvetrees, 2006).

pari con altri attori; dall'altro lato *gestire progetti di comunità* prevede l'abilità di coinvolgere direttamente il territorio in azioni comuni.

"Sui temi della violenza di genere vorrei far crescere il volontariato locale". ASC.AS sostiene che l'obiettivo del Progetto DAFNE dell'Unione Europea è quello di coinvolgere la comunità locale, le scuole, le organizzazioni di terzo settore. "Il nostro obiettivo è mettere in campo degli interventi per promuovere la comunità locale, entro 1 anno o 1 anno e mezzo sostituire i nostri operatori con dei volontari allo sportello sul maltrattamento, non perché non abbiamo risorse o operatori, ma perché pensiamo che sia meglio per il territorio e per le donne". Lo stesso manager esplicita di puntare tanto sul lavoro di comunità come scelta strategica e consapevole di lavoro con il territorio, in quanto è una dimensione del lavoro non sviluppata. (Tratto dal diario di campo)

ASC.NAS organizza un incontro con una organizzazione di terzo settore per valutare l'opportunità di aderire ad un loro progetto. ASC.NAS condivide la finalità ultima dell'organizzazione che è quella di progettare con i territori sposando pratiche che si orientano verso il concetto di "comunità che si prende cura" e di "vicinato sociale". Esplicita che è importante che il modello di lavoro utilizzato dall'organizzazione venga trasmesso anche agli operatori del territorio in modo che essi acquisiscano nuove competenze e ne escano arricchiti. "Questa esperienza deve servire a lasciare qualche cosa nel territorio, impariamo da chi ha competenze diverse dalle nostre!" (Tratto dal diario di campo)

Anche a livello di singolo Comune, Rds.NAS asserisce di lavorare nell'ottica del coinvolgimento del terzo settore e di

mantenere personalmente dei momenti di confronto con Parrocchie, organizzazioni di terzo settore, volontari presenti sul territorio: "Mi piace lavorare con il terzo settore, coinvolgendolo non nell'ottica «io sono l'ente pubblico, tu fai quello che ti dico io», ma in un'ottica collaborativa". (Tratto dal diario di campo)

In alcune situazioni però il lavoro di comunità, inteso come coinvolgimento del territorio nella definizione delle politiche e delle procedure, risulta faticoso. In questi casi la tendenza è quella di essere maggiormente direttivi anche per evitare di disperdersi in ragionamenti che non promuovono il raggiungimento dell'obiettivo.

Durante un incontro tra ASC.NAS e un Responsabile di Servizio di uno dei Comuni dell'Azienda, il Direttore dichiara di voler partecipare all'incontro con i rappresentanti delle famiglie dei ragazzi disabili che frequentano il Centro Diurno Disabili territoriale, portando delle proposte concrete in merito alla questione della compartecipazione alle spese del servizio. Esplicita di non voler essere troppo interlocutoria con loro e di essere intenzionata a presentare chiaramente e in maniera forte le sue posizioni. (Tratto dal diario di campo)

Come già indicato da altri autori (Mari et al., 2012), anche la *supervisione metodologica* ricopre un ruolo importante. I momenti di équipe rappresentano degli spazi per aggiornarsi reciprocamente, per condividere informazioni, per organizzare le attività e il lavoro tra/dei collaboratori; ma è anche un momento in cui alcuni manager, assistenti sociali e non, fanno supervisione metodologica agli operatori. La supervisione metodologica si prefigge di favorire la riflessione in merito al metodo di lavoro, allo sviluppo del sapere e all'attivazione delle risorse per far fronte in modo flessibile ai processi di lavoro e relazionali. In questo caso i manager esercitano la "guida doppia" (Folgheraiter, 1998), il manager quindi non svolge direttamente funzioni di guida relazionale per le reti di persone che accedono al servizio, ma supervisiona e aiuta nel loro lavoro gli operatori che fungono da guida per le reti.

Nei momenti di *équipe* tutti i manager portano i collaboratori a mettere a fuoco le strategie, gli approcci operativi, ragionano sul senso delle loro decisioni, sulle conseguenze delle loro scelte e sulle finalità che si pongono portando il punto di vista degli utenti, ma anche dell'organizzazione e di altri enti. Tendono a sottolineare la logica delle loro decisioni, a far emergere il contenuto che sta dietro ad ogni proposta che viene fatta e aiutano e spronano i collaboratori a mantenere buone relazioni con i vari interlocutori coinvolti nei processi. Alcuni utilizzano la riformulazione verbale (Roger e Kinget, 1970) come strumento metodologico per aiutare i collaboratori nella riflessione della loro prassi operativa. (Tratto dal diario di campo)

"Ragionate in merito a quale è la finalità dell'incontro. In base a questo valutate chi ha senso coinvolgere". (RdS.NAS)

Promuovere la partecipazione dei soggetti interessati

Il tema della partecipazione ha rappresentato una questione centrale nell'osservazione dei sei manager.

In particolare tale argomento, che gioca un ruolo importante per ciò che attiene l'attività di definizione di prassi e procedure operative specifica del manager, può essere articolato in: partecipazione degli operatori e partecipazione delle persone/utenti che accedono ai servizi.

Per quanto riguarda la propensione dei manager ad impostare l'attività lavorativa nell'ottica della *partecipazione dei collaboratori* (Wilson, 2009) è possibile individuare degli esempi emersi durante l'osservazione, alcuni dei quali mettono in evidenza come la partecipazione passi in prima battuta dal mettersi in

ascolto dell'altro riconoscendo il suo valore e in una relazione alla pari nella quale sono tutti coinvolti.

ASC.AS intende organizzare un corso di formazione per gli assistenti sociali dell'Azienda e ritiene necessario un loro coinvolgimento per definire il progetto formativo partendo dal loro punto di vista, dai loro bisogni e dalle loro osservazioni. Il percorso di formazione è l'occasione per rielaborare e riflettere sul momento attuale, sul ruolo del servizio sociale e dar voce agli operatori che stanno vivendo un periodo di difficoltà. Il Direttore esplicita l'importanza che siano presenti tutti gli assistenti sociali per fare emergere i temi da portare nella formazione. Definisce, quindi, di prevedere un primo incontro con tutti i Responsabili di Servizio dei Comuni e un secondo incontro con tutti gli assistenti sociali, in modo che possano sentirsi liberi di esprimere le loro idee, al fine di promuovere una partecipazione reale e non fittizia dei destinatari della formazione. (Tratto dal diario di campo)

Durante una équipe, OTS.NAS cerca di coinvolgere gli operatori nel confronto su alcuni temi che ritiene importanti: "Siamo tutti d'accordo che la questione dello stile personale, dell'abbigliamento, delle parole che usano i ragazzi non hanno solo un significato per il singolo, ma che coinvolge anche il gruppo? Siamo tutti convinti di questo? Come ci stiamo lavorando? Stiamo provando a sollecitare i ragazzi? Cosa ne pensate?" (Tratto dal diario di campo)

In altre situazioni il coinvolgimento degli operatori passa attraverso la condivisione di un modello di lavoro.

OTS.AS promuove nei suoi collaboratori la riflessione in merito ai principi etici e metodologici implicati nelle situazioni

con le quali si confrontano quotidianamente. (Tratto dal diario di campo)

In altre situazioni invece, i collaboratori non vengono coinvolti nelle decisioni che li riguardano in prima persona; tali decisioni sono importanti in quanto definiscono una procedura/una prassi del servizio.

Un Giudice del Tribunale per i Minorenni convoca una assistente sociale per confrontarsi in merito ad una situazione di un minore seguito dai servizi sociali. L'assistente sociale è in ferie e non è ancora venuta a conoscenza della convocazione. Durante un momento di confronto tra R.d.S.A.S e le altre assistenti sociali presenti in servizio, il manager comunica di ritenere opportuno accompagnare in Tribunale lei stessa o far accompagnare da un'altra collega l'assistente sociale referente del caso per non farla sentire sola dato che sta attraversando un periodo di particolare difficoltà. Evidentemente l'intenzione del manager è quella di stare vicino ad una operatrice in un momento delicato; in ogni caso l'assistente sociale in questione non è presente, non è stato sentito il suo punto di vista, non è stata coinvolta nella decisione. Cosa ne pensa del fatto di essere accompagnata? Si sentirà sollevata o a disagio, controllata, inadeguata? (Tratto dal diario di campo)

Durante una équipe, OTS.NAS e gli educatori presenti decidono di non far frequentare il centro diurno ad un ragazzo che ha avuto degli atteggiamenti non adeguati fino a quando non si confronterà con la sua educatrice di riferimento, che però è in ferie per qualche giorno. Il manager telefona alla madre del ragazzo per avvisarla di non farlo andare al centro fino al lunedì successivo quando rientrerà l'educatrice. Rispetto a questa decisione l'educatrice in questione non è stata avvisata e

non ha potuto esprimere il suo parere. (Tratto dal diario di campo)

Un manager che agisce con funzioni di osservazione e guida relazionale ha il compito di facilitare la connessione tra i membri dell'organizzazione e di valorizzare le competenze dei singoli tenendo al centro la finalità dell'organizzazione stessa; il manager svolge la funzione di facilitatore di reti nella misura in cui promuove la riflessione del gruppo degli operatori, favorisce l'azione delle persone, non evoca a sé potere decisionale ma promuove processi decisionali partecipati. In questa ottica va sottolineata la dimensione di circolarità/reciprocità delle funzioni di guida relazionale. Tanto più il manager promuoverà la partecipazione degli operatori nella riflessione in merito alle modalità organizzative del servizio, tanto più questi porteranno le loro idee creative e disponibilità di azione che influenzeranno il pensiero organizzativo. Il manager guida la rete degli operatori in un processo riflessivo e la rete, che definisce in questo modo le proprie modalità di funzionamento, guida il manager/facilitatore verso il miglior funzionamento organizzativo possibile. In questo modo, l'assetto organizzativo nasce dal basso (*bottom up*) all'interno delle indicazioni larghe definite dai *policy makers* (Calcaterra, 2013).

ASC.NAS ha deciso di definire gli obiettivi aziendali partendo dal "basso", chiedendo cioè agli operatori dei diversi servizi gestiti dall'Azienda di esplicitare le difficoltà, i punti critici e le dimensioni che devono essere migliorate nel loro lavoro affinché queste, generalizzate, possano diventare degli obiettivi che perseguirà l'Azienda nel suo complesso. (Tratto dal diario di campo)

A volte i manager chiedono aiuto ai propri collaboratori in modo che possano svolgere al meglio i loro compiti, consapevoli delle competenze e dell'esperienza che essi hanno sviluppato nel corso del tempo.

ASC.NAS chiede a una sua collaboratrice di lavorare insieme al bilancio in modo che lei possa capire meglio come

funziona e cosa è stato fatto in passato. Il Direttore e la sua collaboratrice controllano insieme ogni voce del bilancio e ogni servizio dell'Azienda. Il Direttore spesso chiede il parere della collaboratrice in merito ad alcuni aspetti: "come si comportava il Direttore precedente su questa cosa? Secondo te devo fare una telefonata al Presidente della Cooperativa per affrontare insieme la questione?" (Tratto dal diario di campo)

Non sempre però i manager si fanno aiutare dai loro collaboratori per far funzionare l'organizzazione nel miglior modo possibile.

RdS.NAS comunica ai propri collaboratori le modalità di riorganizzazione dell'ufficio servizi sociali senza averne discusso prima con loro e senza tenere conto di cosa essi pensano in merito a tali scelte, come se ciò non influenzasse il loro modo di lavorare nel servizio. (Tratto dal diario di campo)

Alcuni manager tendono ad impostare un metodo di lavoro che si fonda sulla *partecipazione diretta delle persone*, intese come esperte dei loro problemi e già fruitori dei servizi e per questo motivo capaci di trasmettere ad altri la ricchezza e i valori dei servizi stessi.

Per aiutare la gente ad auto-aiutarsi, la Pubblica Amministrazione deve poter sviluppare metodologie di intervento partecipate, inclusive e dialogiche [...]. (Sclavi, 2006, p. 268)

Durante una riunione di équipe emerge che OTS.AS organizza con le scuole del quartiere un progetto relativo alla tematica della intercultura in cui partecipano dei cittadini stranieri che vanno nelle scuole insieme agli operatori dell'organizzazione per raccontare agli studenti, in modo creativo e utilizzando aspetti caratteristici della loro cultura (balli popolari, piatti tipici), il loro paese di origine.

Seguendo lo stesso principio, il manager sta preparando la giornata di "open day" della scuola dell'infanzia. Rispetto

all'organizzazione dell'evento il manager suggerisce di coinvolgere alcune mamme di bambini che frequentano o hanno frequentato la scuola materna, in modo che possano raccontare la loro esperienza ai genitori che sono interessati a conoscere la scuola. (Tratto dal diario di campo)

Naturalmente non tutti i manager agiscono sempre nell'ottica di promuovere la partecipazione attiva delle persone riconoscendone il valore e le capacità. Capita che nella quotidianità emerga la tendenza a svalutare gli utenti, a volte anche solo con una battuta che però fa trasparire un velo di disprezzo.

RdS.NAS confrontandosi con i colleghi dell'ufficio Case esplicita in tono svalutante: "questa famiglia mettiamola nelle case dell'ALER [Azienda Lombarda Edilizia Residenziale] non in quelle del Comune, tanto non pagheranno l'affitto!". La stessa si rende conto di aver detto una frase denigratoria e guardandomi sorridendo mi chiede di non scrivere questo sul mio quaderno degli appunti. (Tratto dal diario di campo)

Altre volte non è chiaro cosa significhi realmente "coinvolgimento".

OTS.NAS è ultimo referente di un importante progetto di coesione sociale che coinvolge gli inquilini di vecchi palazzi popolari siti in un quartiere particolarmente degradato della città. In merito alle finalità del progetto, il manager spiega che il tentativo è quello di aiutare gli inquilini ad occuparsi degli spazi che hanno a disposizione, considerando che in effetti i palazzi sono in condizioni disperate e nessuno se ne prende cura. In merito mi chiedo: cosa significa per il manager aiutare gli inquilini ad occuparsi degli spazi? Come intendono coinvolgere le persone interessate? Quali sono le strategie? (Tratto dal diario di campo)

Come emerge dalla tabella posta all'inizio del presente capitolo, l'osservazione non ha fatto emergere aspetti relativi alla promozione della partecipazione in relazione all'esterno dell'organizzazione. Non si sono osservate azioni dei manager rivolte a sostenere il coinvolgimento di operatori e persone in attività del territorio in qualità di rappresentanti dell'Organizzazione o come cittadini, al fine di promuovere la costruzione di una comunità che esprima concretamente i concetti di solidarietà e reciprocità (Calcaterra, 2013).

Assumere funzioni di facilitazione

All'interno e all'esterno dell'organizzazione, il ruolo di facilitatore delle reti, include anche lo sforzo di aiutare i membri dell'organizzazione o colleghi di altri Enti a *riflettere sulle finalità ampie* del lavoro.

I manager osservati tendono ad esplicitare l'importanza di riportare i propri collaboratori, i propri superiori e i soggetti esterni all'organizzazione al senso/alla finalità delle decisioni prese o da prendere, riguardanti gli interventi che coinvolgono persone o famiglie. Spesso promuovono una riflessione sui significati partendo da aspetti concreti e portando il punto di vista di altri soggetti coinvolti.

Durante una riunione con altri attori del territorio in merito all'organizzazione delle attività estive, OTS.NAS esplicita: "stai dicendo che se dobbiamo fare una cosa insieme dobbiamo condividere il senso e non soltanto accordarci a livello organizzativo? Se ci sono mille attività frastagliate poi magari si perde il senso delle cose".

Lo stesso manager durante i confronti con i suoi collaboratori e con operatori di altre organizzazioni tende a spostare il dibattito da aspetti più concreti dei progetti a questioni più ampie; vuole ragionare sul senso delle cose e sulle finalità ampie che devono essere raggiunte: "dobbiamo ragionare in termini di impatto, il mio incubo è arrivare a fine progetto

dicendo che abbiamo fatto tante cose, ma alla fine non lasciamo nulla in termini di strumenti, di prassi a disposizione del territorio. Il giorno dopo che spariscono gli operatori non voglio che tutto si resettì. Cosa lasciamo noi al territorio? Cosa possiamo dire di aver lasciato? Come rappresentiamo il valore aggiunto del progetto? Dobbiamo rispondere alla domanda «cosa lasciamo al quartiere dopo un anno e mezzo di progetto?»» (Tratto dal diario di campo)

In sede di definizione della gara di appalto per la gestione di un Centro Prima Infanzia che coinvolge 5 Comuni, Rds.AS porta la componente tecnica e politica a ragionare anche dal punto di vista delle cooperative e delle famiglie destinatarie del servizio: “perché mai una cooperativa dovrebbe farsi carico di 34.000 euro che l’anno scorso ci mettevano i Comuni? Il rischio è che nessuna cooperativa presenti l’offerta”. [...] “non possiamo mettere 250 euro al giorno di penale in caso di recesso, così roviniamo la cooperativa, è un eccesso di potere, e poi il nostro fine non è quello di rovinarli”. [...] “dobbiamo anche considerare le famiglie e ciò che hanno apprezzato dal servizio offerto negli anni passati”. (Tratto dal diario di campo)

Un altro aspetto emerso nella ricerca riguarda il “*doppio ruolo*” del manager che, oltre a svolgere funzioni manageriali, all’interno dell’organizzazione svolge anche attività diretta con le persone che si accostano al servizio.

Il coinvolgimento diretto del manager nelle attività del servizio sembra promuovere la visione di insieme del lavoro e poter vivere sulla propria pelle le difficoltà che i collaboratori incontrano nello svolgimento dell’attività quotidiana. L’approccio relazionale suggerisce che il “doppio ruolo” (Calcaterra, 2013) giocato dal manager è un aspetto che promuove la parità ed è quindi importante in quanto una rete è tale se i suoi nodi sono allo stesso livello di status (Folgheraiter, 1998, 2011a). Se vediamo il gruppo di lavoro (manager e collaboratori) come una rete,

quest'ultima potrà agire relazionalmente solo se i membri sono alla pari; ciò non significa indifferenziazione tra i membri o impossibilità di applicarsi in compiti diversi, ma invece si riferisce alla valorizzazione delle specificità di ciascuno in relazione alle proprie competenze tecniche ed esperienziali e alle proprie motivazioni. A livello manageriale la paritarietà si riferisce alla possibilità di partecipare alla definizione delle finalità, nell'individuazione delle strategie di fronteggiamento del problema e quindi di essere parte del processo decisionale della rete. In questo caso il manager partecipa come membro della rete portando le proprie conoscenze.

I manager osservati non si occupano, quindi, solo di aspetti di sistema, ma ritengono importante mantenere dei contatti con le persone che accedono al servizio per due ragioni: da un lato perché reputano che il rapporto con gli utenti rappresenti un compito insito nel loro ruolo di manager, dall'altro lato per sgravare i collaboratori da dimensioni del lavoro faticose. I manager giocano un "doppio ruolo" in quanto, non solo facilitano reti di collaboratori, ma partecipano direttamente alle attività del servizio al pari degli operatori.

I manager di Organizzazioni di terzo settore e i Responsabili di servizi sociali comunali si occupano anche di lavorare direttamente con le persone: fanno colloqui con singoli utenti e con le loro famiglie, si occupano di accogliere le persone, facilitano lavori di gruppo. In merito, i Direttori di Azienda speciale consortile intrattengono rapporti diretti con i referenti delle organizzazioni del territorio con cui collaborano per diversi progetti. (Tratto dal diario di campo)

RdS.NAS durante un incontro con gli educatori che si occupano della gestione dello Spazio Compiti esplicita: "chiamiamo la mamma di questo ragazzino per dirle che le cose stanno andando bene finalmente, diamole un rimando positivo, altrimenti la convochiamo solo per dirle quando le cose vanno"

male. La chiamo io perché sono sempre io a contattarla quando le cose non funzionano". (Tratto dal diario di campo)

Per quanto riguarda il lavoro di caso, tutti i manager osservati lasciano ai loro collaboratori il compito di relazionarsi con i referenti di altri servizi. I manager intervengono per problemi specifici o per questioni organizzative; a volte, con l'obiettivo di tutelarli, chiedono ai collaboratori se preferiscono occuparsi in autonomia di alcuni aspetti del lavoro o se vogliono che sia presente anche il manager o, ancora, che lo stesso li sostituisca. (Tratto dal diario di campo)

Piano degli aspetti etici

La consapevolezza etica è una parte fondamentale della pratica professionale degli assistenti sociali e dei manager dei servizi sociali (ESN, 2014d).

Il lavoro sociale è sempre stato, prima di tutto, un'impresa intrisa di scopi morali e valori, e non solo una competenza tecnica (Clark e Asquith, 1985; Rhodes, 1986; Banks, 1995; Hugman e Smith, 1995; Reamer, 1999, in Clark, 2006).

Anche nella letteratura manageriale gli aspetti etici e le responsabilità morali ricoprono un ruolo di interesse per nulla sottovalutato dagli autori (Drucker, 1958) e il "National Network for Social Work Managers" (Bliss et al., 2014) riconosce l'etica come una delle conoscenze e competenze che definiscono efficace la gestione sociale: manager e operatori affrontano situazioni nelle quali non esistono risposte giuste o sbagliate in assoluto, spetta quindi alla singola persona farsi carico della responsabilità di prendere decisioni etiche.

Gli aspetti etici ricoprono un ruolo importante nell'attività dei manager; in un contesto organizzativo l'etica emerge ogni volta che il manager prende una decisione, comunica con un collaboratore, facilita un lavoro di gruppo. L'etica personale si manifesta ai collaboratori e ai colleghi attraverso il comportamento e la pratica professionale (Manning, 2004): è possibile osservare i principi a cui si ispira

la persona, il livello di coerenza tra i valori dichiarati e i comportamenti messi in atto e la capacità manageriale di orientare i diversi soggetti verso i valori dichiarati e perseguiti.

Riconoscere le questioni etiche

Il riconoscimento di questioni etiche che sono insite nel lavoro nei Servizi alla Persona e che coinvolgono gli operatori di campo, la dirigenza dell'organizzazione e la componente politica, nel presente lavoro di ricerca prende la forma di: sollecitare riflessioni etiche e gestire doveri in conflitto tra loro.

Durante l'osservazione è emerso che sono gli stessi manager a *sollecitare riflessioni in merito ad aspetti etici* e a battersi in prima persona per i valori e i principi morali in gioco, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Gli aspetti etici pervadono il mondo delle istituzioni di welfare che per loro natura implicano i principi di giustizia sociale e di benessere collettivo (Banks, 2011) e, di conseguenza, sono strettamente legati alle scelte politiche rispetto alle quali i manager spesso si trovano a dover prendere posizione.

Durante un confronto con il Presidente dell'organizzazione, OTS.NAS esprime le sue perplessità e le sue riflessioni in relazione alla posizione da tenere nei confronti di decisioni politiche prese dall'Amministrazione Comunale che avranno delle ricadute sull'attività e sulla vita delle persone. In particolare esprime fermamente il suo disappunto in merito al fatto che l'Amministrazione Comunale ha deciso di spostare i fondi destinati al settore sociale a vantaggio di altri settori e che tale scelta ha delle conseguenze in termini di giustizia sociale. "Il Comune non può dire che per ora fanno così e poi si vedrà. In qualità di Terzo Settore se non diciamo niente siamo complici; si dimezza il sociale perché fanno altro! Non vorrei che poi venisse fuori che il Comune lo aveva detto e che nessuno ha detto o fatto

niente". Il manager propone di coinvolgere altre Organizzazioni di terzo settore che operano sul territorio e di confrontarsi con loro rispetto a questi temi che hanno importanti implicazioni etiche. (Tratto dal diario di campo)

Durante un incontro relativo all'analisi del piano dei finanziamenti delle attività e dei servizi dell'organizzazione, OTS.NAS sottolinea il valore etico delle relazioni che si creano tra l'organizzazione e le aziende/persone che fanno delle donazioni. "Certamente dobbiamo far emergere il fatto che grandi imprese ci fanno delle donazioni, ma nello stesso tempo non può andarci bene tutto. Alcuni non ci conoscono quasi, si certo ci danno dei soldi, ma poi sta a noi provare ad ingaggiarli maggiormente nelle nostre attività". [...] "Non dobbiamo ragionare in termini di rapporti personali, dobbiamo ragionare sui nostri progetti, sui nostri servizi, sulle cose che facciamo, altrimenti di cosa stiamo parlando?". Esplicita di non concordare con una strategia di finanziamento in cui «tutto va bene», dove si presenta ad un'azienda privata qualsiasi attività o progetto nella speranza di ottenere delle somme di denaro per finanziarla. Il manager ritiene più opportuno, credibile ed etico individuare il progetto giusto per quell'azienda in funzione delle sue caratteristiche. "E' necessario approfondire il progetto per presentarlo in tutte le sue sfaccettature, bisogna parlare dei ragazzi a cui è rivolto. Magari così anche le aziende si appassionano!". (Tratto dal diario di campo)

Altre volte i temi etici vengono sollecitati dai collaboratori. Al manager si chiede, dato il ruolo ricoperto, di assumere delle posizioni in termini etici e di portarle all'attenzione dei superiori o di tenerne conto per definire prassi e procedure all'interno del servizio o dell'ente. I collaboratori si aspettano che il manager faccia

pressione a chi di dovere per combattere politiche non eque, chiedono al manager di assumere il ruolo di guida nel loro lavoro in ragione del senso di ingiustizia che a volte pervade in molto dei Servizi alla Persona.

La ricerca ha, inoltre, evidenziato come i manager si trovano a dover *affrontare “doveri in conflitto” tra loro.*

A questo riguardo, in particolare, i manager assistenti sociali si trovano a doversi muovere tra doveri professionali previsti, tra l'altro, dal codice deontologico (che il manager deve rispettare in quanto assistente sociale), e i doveri espressi dall'Ente di appartenenza (che il manager deve rispettare in quanto dipendente dell'organizzazione). E' emerso che a volte tali doveri risultano in contrasto tra loro (Banks, 2011; IFSW e IASSW, 2004) in quanto i primi appaiono più orientati alla tutela degli utenti e del professionista assistente sociale, mentre il diritto o le regole dell'Ente possono essere determinate da scelte politiche o da normative che hanno finalità differenti.

Assumendo il ruolo di assistente sociale una persona assume anche differenti serie di doveri che possono essere in conflitto l'una con l'altra. (Banks, 2011, p. 118)

I principali doveri che deve rispettare un manager assistente sociale che entrano in conflitto, così come emerso anche nella presente ricerca, sono: doveri verso gli utenti, doveri verso la professione, doveri verso l'ente, doveri verso la società (Banks, 2011).

Durante un corso di formazione organizzato dal Comune, RdS.AS intervieni in merito al tema dell'accesso agli atti del Comune: “io sono una dipendente di Pubblica Amministrazione, ma sono anche una assistente sociale, se non rispetto il codice deontologico in merito alla segretezza delle informazioni riguardanti gli utenti sono sanzionabile”. Esplicita di essere in difficoltà quando i politici chiedono di leggere relazioni o documenti relativi agli utenti del servizio: in quanto assistente sociale non può permetterlo, ma come dipendente è costretta a farlo. (Tratto dal diario di campo)

RdS.AS spiega ad una amministrativa la procedura da seguire in merito all'obbligo di pubblicazione delle spese in capo agli Enti Pubblici. Rispetto a questo tema la Responsabile di Servizio ritiene che non possono essere indicati i nominativi dei minori allontanati dalla loro famiglia di origine e collocati in comunità educative, perché in questo caso il superiore interesse del minore (in relazione alla tutela della sua privacy) prevale sull'interesse di pubblicazione degli importi dell'Ente. (Tratto dal diario di campo)

Ciò che per un manager è solo una questione tecnica (che riguarda la semplice applicazione delle norme), può essere un problema etico per un altro (cioè una decisione difficile ma che gli risulta chiara e a cui deve essere data attuazione) o un dilemma etico per un terzo (quelle situazioni in cui non ci sono soluzioni giuste). Dipende da come ogni singolo manager vede la situazione, come sperimenta l'assunzione di decisioni morali e come assegna priorità a principi etici (Banks, 2011).

Promuovere l'equità e la giustizia sociale

L'interesse emerso per le questioni riguardanti l'equità, rispecchia l'importanza di tale principio che si manifesta nei codici deontologici degli operatori sociali adottati in tutto il mondo (Banks e Nøhr, 2014). In merito, la dichiarazione "Ethics in Social Work, Statement of Principles" (IFSW e IASSW, 2004) mette in risalto i diversi principi direttamente attinenti alle questioni relative all'equità, strettamente legati in particolare alla necessità di combattere le discriminazioni, di riconoscere il valore della diversità, di distribuire le risorse in modo equo e di sfidare politiche e pratiche ingiuste (Banks e Nøhr, 2014).

Nella presente ricerca il tema della *distribuzione delle risorse in modo equo* ha ricoperto un ruolo importante e impegna il manager in azioni che riguardano sia l'interno che l'esterno dell'organizzazione.

Un'assistente sociale chiede a RdS.AS di battersi in merito a questioni relative alla morosità da parte di alcune famiglie rispetto al pagamento della mensa scolastica dei figli, dato anche l'aumento dei costi del servizio. L'assistente sociale ritiene che, come servizio sociale, è necessario puntare i piedi su questi temi in quanto la mensa per i bambini a scuola non può essere una prestazione a solo vantaggio di famiglie benestanti. (Tratto dal diario di campo)

Durante un incontro tra RdS.AS e l'amministrativa che si occupa di redigere gli atti necessari all'erogazione di contributi economici, questa ultima ritiene che i contributi economici non vengano erogati secondo criteri di uguaglianza e giustizia sociale. Al di là della necessità di valutare caso per caso la situazione e i bisogni delle persone, l'amministrativa fa presente che il Comune deve operare in termini di maggiore equità. (Tratto dal diario di campo)

La questione della giustizia sociale ritorna spesso quando si lavora presso Enti pubblici; il fatto che le risorse siano limitate pone il tema dell'uso efficiente e sostenibile del denaro pubblico in termini etici.

RdS.NAS spiega ad una assistente sociale il motivo per cui non concorda sulla sua richiesta di pagare un corso a una ragazzina affidata all'Ente dal Tribunale per i Minorenni: "il Comune non può fare tutto per tutti, se pago un corso a quella ragazza devo pagarlo anche agli altri minori affidati al Comune dal Tribunale".

Lo stesso manager, durante un incontro con un esponente della Caritas locale che chiedeva un maggiore intervento del Comune in aiuto alla popolazione Rom, esclama: "meno male che c'è la Caritas che può fare ciò che ritiene giusto, il

Comune non può fare così, deve ragionare in termini di sostenibilità". Il manager propone una serata aperta alla cittadinanza per affrontare i temi della sostenibilità e della giustizia sociale e sottolinea il ruolo centrale giocato nella comunità della Caritas e del Banco Alimentare per arrivare a tutte quelle persone che il Comune non può raggiungere. (Tratto dal diario di campo)

Il tema della giustizia sociale emerge nei casi in cui si affrontano i principi che stanno alla base della mission dell'organizzazione, che richiama la *sfida a pratiche ingiuste* e che durante l'osservazione ha coinvolto il manager in attività all'interno dell'organizzazione. In merito i manager fanno riferimento all'importanza di partire dal punto di vista degli utenti per facilitarli e per permettere loro di godere di esperienze positive, arricchenti e di cura al fine di eliminare prassi di lavoro che, di fatto, escludono alcune categorie di persone.

I collaboratori chiedono a OTS.AS di ragionare insieme in merito all'opportunità di far partecipare alcuni utenti ad attività o servizi gestiti dall'organizzazione. In particolare, una collaboratrice presenta la situazione di un ragazzino disabile che rischia di fare ritorno al campo Rom dato che il padre è da poco in carcere per reati gravi e la madre da sola non riesce a gestirlo. Il manager si confronta con la collaboratrice in merito all'opportunità di inserire gratuitamente il ragazzo presso il loro Centro Diurno Disabili per offrirgli delle possibilità di socializzazione e cura. Dato che l'organizzazione ha una natura no profit e un'ispirazione cristiana, il manager ritiene coerente con i fini organizzativi e con i principi etici su cui si basano, permettere l'accesso ai servizi di utenti che vertono in situazioni particolari, anche se non vi è una copertura economica. In merito esplicita: "a volte possiamo fare anche delle cose non per soldi, data anche l'ispirazione cristiana dell'Organizzazione".

Anche rispetto alla situazione di un anziano, lo stesso manager ritiene di poter prevedere la sua partecipazione a delle attività gratuitamente, se gli operatori sono certi che verte in una situazione economica precaria e se all'anziano tali attività possono essere utili: "una volta valutato che serve all'anziano e che la sua situazione economica è precaria, possiamo farlo partecipare anche senza pagamento; magari gli chiediamo solo un piccolo contributo più come un gesto di partecipazione simbolica. Possiamo utilizzare due criteri: se l'attività è importante per quella persona e la situazione di indigenza. Questi due criteri generali potete poi applicarli alle situazioni specifiche". (Tratto dal diario di campo)

Piano della responsabilità

La responsabilità è uno dei principi essenziali dell'etica della cura (Barnes, 2005). La responsabilità non è intesa come un obbligo da parte degli operatori di attenersi ad un insieme di regole formali, ma è un concetto relazionale, che ispira differenti modi di prendersi cura, sensibili alle specificità di ogni situazione e in relazione alle specifiche circostanze sociali e culturali (Barnes, 2005).

Il tema della responsabilità è parso centrale nelle osservazioni effettuate ed è emerso in tutta la sua complessità a diversi livelli.

In relazione alla possibilità di sospendere le attività per due mesi durante il periodo estivo alla luce delle scelte del Comune committente, OTS.NAS esplicita: "due mesi di sospensione delle attività sono tanti per tutti: per i ragazzi, per la cooperativa, per gli educatori". I soggetti coinvolti sono tanti e vi è una responsabilità nei confronti di tutti. (Tratto dal diario di campo)

All'interno dell'organizzazione la responsabilità viene assunta dal manager nei confronti degli operatori, dei superiori e dell'organizzazione in generale; all'esterno dell'organizzazione la responsabilità si gioca nei confronti degli utenti del servizio e della società.

Assumersi la responsabilità nei confronti degli operatori, dei superiori e dell'organizzazione

Il tema della responsabilità nei confronti dei propri operatori assume spesso la forma del *“prendersi cura” di loro* (Wilson, 2009), tanto che alcuni manager risultano essere particolarmente protettivi nei loro confronti.

Entrambe le Responsabili di Servizio dei Comuni hanno dato disposizioni alle assistenti sociali di non fissare appuntamenti con gli utenti troppo tardi quando in Comune non c'è nessuno, e potrebbe essere pericoloso. In particolare RdS.AS dichiara di cercare di rimanere in ufficio fino a quando tutte le assistenti sociali non hanno finito i colloqui, in modo da essere sicura che, se dovesse essere necessario, lei può intervenire in loro aiuto. (Tratto dal diario di campo)

RdS.AS sente dal suo ufficio che un cittadino alza la voce e si arrabbia con un'amministrativa allo sportello, il manager esce dal suo ufficio e si avvicina alla collaboratrice senza intervenire nel confronto, ma in segno di supporto e di presenza nel caso in cui fosse necessario. (Tratto dal diario di campo)

Alcuni manager si accertano che i propri collaboratori siano tutelati a livello economico e fiscale. “Se riduci le ore sei sicura di starci dentro con lo stipendio e le spese di famiglia?” (RdS.AS); “Tieni conto anche degli altri lavori quando compili

questo modulo perché altrimenti poi devi pagare tutte le tasse alla fine" (OTS.AS). (Tratto dal diario di campo)

La responsabilità passa anche dalla capacità di cogliere i bisogni dei collaboratori e provare ad intervenire senza aspettare delle richieste esplicite da parte loro, ma partendo dall'idea che è responsabilità dei manager far star bene i propri operatori nell'organizzazione.

"Ha tante ferie da recuperare però proviamo a non farle prendere i giorni di ferie solo quando è prevista mezza giornata di lavoro, altrimenti li spreca", esclama ASC.AS parlando del rientro di una dipendente dalla maternità che deve fare molti giorni di ferie. (Tratto dal diario di campo)

L'attenzione sul singolo operatore deve però integrarsi con le esigenze degli altri collaboratori e dell'organizzazione in generale. Se pur difficile, i manager si impegnano a far coincidere le esigenze di tutti e quindi di *prendersi cura del gruppo*.

Durante alcuni incontri con i propri collaboratori aventi l'obiettivo di modificare il loro orario di lavoro, Rds.AS tenta di fare delle modifiche orarie in funzione delle necessità dei collaboratori stessi. Nel contempo però esplicita la necessità di doversi confrontare anche con gli altri perché non vuole che alcune modifiche di orario portino ad un eccessivo appesantimento di alcuni operatori. (Tratto dal diario di campo)

OTS.NAS aiuta il Presidente della cooperativa a preparare l'incontro con i Responsabili dei servizi gestiti dall'organizzazione, facendo presente che ha colto che il loro bisogno in questo momento è quello di condividere la fatica: "i responsabili sono stanchi, provati, hanno in mente i bandi che scadono e il personale che manca. Hanno bisogno di condividere queste cose! Proviamo ad aiutarli a socializzare la situazione di fatica, i loro pensieri. Secondo me è questa in qualche modo la

loro richiesta e il loro bisogno; hanno bisogno di sentire il parere degli altri, poi le cose non si risolvono, però si condividono".

(Tratto dal diario di campo)

Non tutti i manager, però appaiono attenti alle esigenze lavorative e personali dei propri operatori.

In alcune occasioni capita che i collaboratori vengano trattati con superiorità o superficialità utilizzando frasi secche e dure e in modo svalutante. Visibilmente gli operatori, anche se abituati, soffrono di questi comportamenti. In questo modo i manager non mostrano di agire una responsabilità di cura nei loro confronti. (Tratto dal diario di campo)

Il livello di responsabilità che attiene ai superiori e all'organizzazione in generale, nella ricerca presente, ha riguardato in particolare i policy maker.

Nel lavoro dei manager un ruolo importante è rivestito dalla componente politica, che fornisce gli indirizzi di governo su cui i manager devono agire.

In ottica relazionale, l'azione di *governance* e di definizione delle *policy* si riferisce all'azione di coloro che sono chiamati a delineare le linee di intervento degli agenti ai livelli operativi sottostanti, affinché si definiscano/realizzino/strutturino servizi relazionali nella risposta ai bisogni delle comunità nel rispetto del principio di sussidiarietà e per la promozione del capitale sociale comunitario.

La responsabilità politica è la capacità di formulare indirizzi di politiche pubbliche, è correlata ai mandati elettorali e consta nella capacità di individuare, formulare e deliberare obiettivi politici coerenti con i programmi e risponderne davanti ai cittadini (Mari et al., 2012). La politica certamente influisce sull'attività manageriale, in particolare nelle organizzazioni pubbliche in cui uno dei compiti del manager è quello di tradurre le indicazioni politiche in realtà; compito dei manager è, quindi, quello di *tradurre i disegni di ampio respiro della politica in progetti operativi* conferendo loro fattibilità e concretezza. Ma la politica gioca un ruolo più ampio in tutto il contesto, e quindi influenza anche le altre organizzazioni del territorio, imponendo modi di lavorare, obiettivi, risorse.

Il livello manageriale, oggetto della ricerca, si pone a stretto contatto con la politica e ne è in qualche modo coinvolto (Galli, Tomè, 2010): un direttore di Azienda speciale consortile mantiene strette relazioni con il Presidente dell'Azienda e con i Sindaci dei Comuni che la costituiscono, il Responsabile di Servizi Sociali di un Comune deve rispondere all'Assessore referente e al Sindaco, un dirigente di un'Organizzazione di terzo settore è coinvolto nelle trattative d'appalto con gli enti locali e quindi con decisioni prese a livello politico.

Nelle sei osservazioni è emerso che, in generale, vi è un rapporto positivo e di rispetto nei confronti dei politici con cui i manager si trovano a collaborare e i manager si sentono responsabili delle loro azioni, anche, nei confronti della componente politica. (Tratto dal diario di campo)

I manager esprimono la loro soddisfazione quando raggiungono un risultato che rispecchia il mandato politico.

“Sono molto contenta di essere riuscita a definire il Regolamento del Servizio di Assistenza Domiciliare in ottemperanza al mandato politico che era quello di uniformare prestazioni e tariffazioni tra tutti i Comuni dell'Azienda. L'omogeneizzazione delle prestazioni rappresenta un salto di qualità”. (ASC.NAS)

Assumersi la responsabilità nei confronti degli utenti e della società

“Il cliente ha sempre ragione”, questo assunto pare essere il punto di partenza su cui si basano i manager che operano nelle organizzazioni di mercato. Cosa ne pensano i manager che lavorano nei Servizi alla Persona? E ancora, chi sono per loro i clienti? Le persone che accedono al servizio? I propri superiori? I politici? Certamente non è facile rispondere a questa domanda, forse, ciò che rende

particolarmente complesso il ruolo dei manager nei Servizi alla Persona è che tutti questi soggetti sono di fatto i loro clienti.

Un'attenzione particolare dei manager osservati è rivolta alle persone che accedono al servizio, in particolare emerge la responsabilità morale per la sorte e per il benessere delle persone (Bauman, 2000), che implica un interesse umano nei confronti dell'Altro.

Prendersi cura delle persone significa non solo adoperarsi *per* le persone, ma anche *con* loro e ciò permette di rendere reale la tesi di Mussari (Mussari, 1994), secondo cui è necessario baricentrare la gestione delle organizzazioni sull'utenza che, in questo modo, da soggetto passivo ed esterno diventa attore ed interlocutore privilegiato; in questa ottica il cosiddetto "utente"¹⁴ diventa protagonista e co-responsabile nei confronti della società. Prendersi cura delle persone operando con *care* implica un investimento personale nella relazione con le persone che si fonda su un interesse profondo e sincero per loro e sulla capacità umana di "prendersi a cuore" (Folgheraiter, 2011a).

Durante la settimana di osservazione Rds.AS racconta la situazione di una ragazzo disabile: "questa situazione è assurda, noi paghiamo la retta delle Residenza Sanitaria per Disabili in cui è inserito questo ragazzo, ma da tempo la sua residenza è presso un altro Comune. Di conseguenza, noi non abbiamo più una cartella aperta perché è residente in un altro Comune anche se paghiamo la retta e l'altro Comune non ha mai preso in carico il ragazzo perché non pagano la retta. Ma chi si occupa di lui? Al di là delle questioni economiche io sono preoccupata per lui". (Tratto dal diario di campo)

¹⁴ Il concetto di «utente» è stato fortemente messo in discussione in letteratura (McLaughlin, 2013). Folgheraiter (2000), in particolare, invita i servizi a non concentrarsi sull'etichettare, categorizzare e trattare gli «utenti» ma a ripartire da una nuova concezione, in cui «l'utente non c'è»: lo sforzo dei servizi, in questo senso, non è più quello di individuare «i deboli», ma quello di intercettare i problemi, magari quando non sono ancora cronicizzati, per entrare in relazione con le persone coinvolte e trovare assieme le possibili soluzioni.

RdS.AS confrontandosi con dei colleghi sulla situazione di due bambini, chiede: "se organizziamo l'intervento senza coinvolgere il Servizio Tutela Minori che si avvale anche di una figura psicologica, siamo sicuri che questi bambini avranno uno sguardo professionale adeguato su di loro? Sono preoccupata per loro, per me è importante sapere che ci saranno operatori con competenze diverse ad occuparsene". (Tratto dal diario di campo)

La giustificazione d'essere di Comuni, Aziende speciali consortili e Organizzazioni di terzo settore risiede, essenzialmente, nella capacità di fornire servizi capaci di rispondere in modo economico alle richieste della collettività (Mussari, 1994).

Utilizzare risorse pubbliche vuol dire sentirsi doppiamente responsabili: ciò che è programmato male costituisce un danno di per sé, e, al contempo, comporta la sottrazione di risorse da destinare a un altro servizio/prestazione/progetto. (Di Prinzio, 2014, p. 57)

Il contesto di crisi economica che da qualche anno sta ormai caratterizzando la vita delle persone e delle istituzioni, ha naturalmente importanti ricadute sui Servizi alla Persona. La responsabilità nei confronti della società prende la forma di *prendersi cura della comunità* e in particolare ciò significa far fronte ai cambiamenti dettati dalla crisi economica e sviluppare la capacità di lavorare in tale contesto. La gestione delle risorse economiche, infatti, rappresenta uno dei banchi di prova in cui i manager si trovano maggiormente impegnati.

Nei tempi biblici si alternavano, di sette anni in sette anni, le vacche grasse e le vacche magre. Nei tempi nostri, quel ciclo si è allungato di almeno dieci volte e si è pure ingigantito negli esiti se è vero che l'Occidente viene da settant'anni ininterrotti di vacche addirittura obese. Quasi nessuno, qui da noi nei Paesi cosiddetti sviluppati, che sia nato dopo la seconda guerra mondiale, ha mai visto una vacca magra in vita sua. La «teoria» ci assegnerebbe perciò ora settant'anni di vacche magrissime. Sperando ovviamente che questa previsione non sia esatta, dobbiamo tuttavia realisticamente mettere in conto che la crisi che stiamo vivendo non sia un fuoco di paglia - qualche anno di sacrifici, e poi via come prima - bensì un viaggio profondo. (Folgheraiter, 2012a, p. 7)

L'impatto della crisi economica sulle persone e le comunità, non solo in Italia ma anche in molti Paesi europei, è stato notevole. Il conseguente aumento della domanda di servizi abbinato alla riduzione della spesa pubblica hanno certamente

determinato importanti ricadute sui servizi di welfare e sulla loro capacità di rispondere adeguatamente all'aumento delle richieste di aiuto (ESN, 2014a). Lo stesso European Social Network evidenzia, tra le innovazioni strategiche messe in atto dai Paesi europei per fronteggiare la crisi, anche un'attenzione specifica sul ruolo dei manager. Ad essi viene attribuito un ruolo di primo piano nel buon funzionamento dei servizi sociali; in particolare i manager dovrebbero poter svolgere mansioni differenti (incluso il lavoro di campo), dovrebbero essere in grado di supportare adeguatamente i professionisti con cui collaborano aiutandoli a garantire l'incontro con i bisogni che vengono portati dalle persone che accedono ai servizi e dovrebbero assicurare un migliore utilizzo delle risorse promuovendo la cooperazione di tutti gli attori coinvolti (ESN, 2014a).

I manager osservati si trovano, come è facile ipotizzare, ad affrontare quotidianamente e a più livelli temi attinenti alla crisi economica che pervade il mondo dei servizi.

Le Organizzazioni di terzo settore sono in difficoltà perché spesso devono districarsi tra i tentativi dei Comuni di ridurre il più possibile la spesa chiedendo però di avere garantiti gli stessi servizi. OTS.NAS porta l'esempio di una ragazzina collocata in comunità educativa inizialmente con un impegno di spesa di un Comune; successivamente lo stesso Comune sostiene che la competenza al pagamento non spetta a lui e dichiara che sarà un altro Comune a sostenere le spese, ma questo ultimo non invia il relativo atto in cui si impegna al pagamento della retta. Nel frattempo la ragazza è in comunità e l'organizzazione non sa se verrà mai pagata per il servizio prestato. (Tratto dal diario di campo)

OTS.NAS racconta che un Comune si è rifiutato di pagare la retta di 3 mezze giornate di frequenza di un ragazzo al centro diurno perché non c'era l'avallo del Responsabile di

Servizio, anche se l'assistente sociale ne aveva richiesto l'inserimento. (Tratto dal diario di campo)

Tale situazione di incertezza ha influenze importanti anche sull'attività e sul lavoro del personale.

Durante l'osservazione svolta all'inizio del mese di maggio ho partecipato ad una riunione di équipe di un centro diurno coordinato da OTS.NAS e uno dei temi di confronto all'ordine del giorno era l'organizzazione del periodo estivo per i ragazzi. Il manager chiarisce che, per tutti i ragazzi che frequentano il centro, i Comuni hanno fatto impegni di spesa fino al 30 giugno e che per ora non ci sono altre indicazioni. Ritiene in ogni caso opportuno iniziare a pensare al periodo estivo in modo da essere pronti nell'eventualità che le attività possano continuare almeno per qualche ragazzo. Il manager sottolinea che due mesi di blocco delle attività sarebbero certamente pesanti per tutti: i ragazzi e le loro famiglie, gli educatori e l'organizzazione stessa. Si rende disponibile a contattare al più presto le assistenti sociali referenti dei casi per capire se intendono proseguire il servizio anche nel periodo estivo ma fa presente che, a suo parere, non sarà necessario fare dei ragionamenti sul senso del progetto per il minore, ma unicamente sulle disponibilità economiche del Comune. Di fatto, quindi, i ragazzi non sanno se potranno frequentare il centro, gli operatori non sanno se lavoreranno e l'organizzazione non sa se dovrà organizzarsi per garantire il servizio. Il manager si sente responsabile per tutti i soggetti che sono coinvolti. (Tratto dal diario di campo)

La crisi però sembra capace di promuovere anche occasioni di riflessione e di crescita professionale importanti.

Non tutto il male comunque viene per nuocere. Nei tempi di vacche magre quando le risorse sono scarse, è più facile che si risvegliano l'intelligenza e la serietà, l'umiltà, il rigore, la prudenza, il senso della fatica e della solidarietà, tutte virtù che, intrecciandosi misteriosamente, promuovono la crescita del famigerato PIL (sinonimo moderno di vacche grasse). Nei tempi di ristrettezze, le persone sviluppano in generale maggiore premura per il proprio bene, si prendono a cuore la loro esistenza e quella dei propri simili con maggiore serietà. [...]. Al contrario, quando invece tutto va a gonfie vele, c'è il via libera per l'euforia e, assieme con essa, anche per una certa arroganza. [...]. A vari livelli si diffonde il pressapochismo e la sciattezza nelle cose fondamentali, l'insofferenza al ragionamento e alla ponderazione, in breve una fastidiosa sicumera. Il cinismo, il non credere in fondo a niente di serio, l'idea che si possa fregarsene di fare le cose per bene, il gusto fine a se stesso per il potere e la furbizia [...]. (Folgheraiter, 2012a, p. 7-8)

Durante un incontro organizzato con tutti i Responsabili di servizio e alla luce di un articolo letto per sollecitare la riflessione, OTS.NAS porta delle osservazioni in merito alla situazione di crisi economica che sta avendo importanti ripercussioni sulla cittadinanza e anche sul modo di lavorare dei collaboratori i quali esprimono fatica. "La domanda che mi faccio è questa: in questo tempo di crisi e di incertezza dove c'è poco tempo, dove il nostro scenario interno all'organizzazione cambia in base a ciò che c'è fuori, tutto ciò cosa mi giustifica a fare? Di mollare alcune cose? Di rincorrerle? Fino a che punto questa situazione mi giustifica? In merito allo sconforto, ciò che dico per me, anche quando la fatica è tanta, penso che questo non deve permettermi o giustificarmi di fare meno bene il mio lavoro. Devo stare davanti a queste cose cercando di fare meglio. Non mi sento di dire che la crisi sta condizionando il mio lavoro, io faccio il meglio rispetto alle condizioni che mi sono date. [...]. Questo stimolo mi piace, è un po' sfidante, anche se certamente non abbassa l'ansia. Chiediamo questo sforzo anche agli utenti, ma questo vale anche per noi. Per ciò che hai di fronte e per quello che puoi fare, come puoi farlo al meglio?" (Tratto dal diario di campo)

Durante uno degli incontri tra ASC.NAS e gli operatori di uno dei servizi dell'Azienda, il Direttore chiede ai collaboratori di essere imprenditivi: "i Comuni devono poter dire che hanno un servizio che lavora bene e che gli costa poco". Il Direttore incoraggia i suoi collaboratori ad attivarsi per recuperare fondi in modi diversi e quindi poter mantenere l'alta qualità del servizio che li caratterizza e che porta benefici all'intera comunità. (Tratto dal diario di campo)

Oggi, che i sistemi di welfare non possono più contare sull'uso del denaro che ha fatto da padrone nei decenni scorsi e nella consapevolezza che è inutile sperare di tornare in tempi brevi alla situazione di abbondanza precedente, per alcuni manager il tentativo sembra essere quello di non permettere alla crisi economica di rendere immobili se stessi, i loro operatori e i servizi, ma di provare a vedere la crisi come un'opportunità e una sfida per cambiare al meglio (Folgheraiter, 2012a). L'azione manageriale sembra districarsi nella crisi attraverso azioni consapevoli frutto di una riflessione in merito alla situazione economica e a come possono muoversi i servizi di welfare all'interno di essa. I manager si sono attivati per cambiare il vecchio approccio ai problemi, spesso basato su ingenti stanziamenti di somme di denaro per distribuire prestazioni professionali o servizi in risposta ai problemi stessi, e sono passati ad un approccio innovativo chiedendo ai propri operatori di essere creativi, imprenditivi¹⁵, capaci di lavorare con le agenzie del territorio al fine di individuare valide alternative per guidare le persone nel fronteggiamento dei loro problemi di vita. Il punto di svolta sembra essere quello di non porsi più come erogatori di prestazioni, ma come organizzazioni in grado di aprirsi riconoscendo le capacità di persone, famiglie, gruppi e di altre organizzazioni pubbliche, private e di terzo settore.

¹⁵ Imprenditivo è colui il quale decide di investire su se stesso in modo dinamico e innovativo, sulla propria professionalità, spirito di iniziativa e propositività, al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Capitolo 7. Gli assistenti sociali con ruoli manageriali

Lavorare “per il bene”

Cosa significa “lavorare per bene” (Jones et al., 2009)? Domanda a cui è difficile dare una risposta esaustiva. Per i manager che lavorano nei Servizi alla Persona la nozione di “lavorare per bene” implica certamente il fatto di “lavorare per il bene”; lavorare per il bene di tutte le persone che incontrano nella loro quotidianità operativa, ma soprattutto per il bene delle persone che sono in difficoltà, perché in fondo questa è la mission dei Servizi alla Persona.

Quindi il *ben-essere* della persona deve essere messo al centro come strategico valore intangibile, promuovendo un approccio manageriale attento all’impegno civile ed etico, in vista di un ben-essere sociale ed esistenziale che vada inevitabilmente di pari passo con la crescita del valore autentico delle imprese e delle persone (Camuri, 2015, p. 13).

Compito dei manager che lavorano in organizzazioni che si prefiggono l’ambizioso obiettivo del bene e del benessere, è quello di promuovere servizi umani capaci di operare per la “qualità del vivere”.

Come anticipato nella prima parte del presente lavoro di ricerca, proprio il benessere è il fine degli operatori sociali; per questo motivo gli assistenti sociali dovrebbero sapersi muovere con agilità, responsabilità e consapevolezza nelle tortuose vie che permettono alle organizzazioni di welfare di accompagnare verso il benessere quelle persone la cui qualità del vivere pare deteriorata o precaria (Folgheraiter, 2012b).

Studi di management in ambito sanitario, hanno rivolto la loro attenzione verso il concetto di “Hybrid Management”. Una delle concettualizzazioni di gestione ibrida vede una valorizzazione delle competenze sanitarie in posizioni manageriali (Byrkjeflot e Jespersen, 2014); tali ruoli ibridi presentano dei vantaggi in particolare per quanto attiene la capacità strategica e di pianificazione concreta e ancorata alla realtà, data l’esperienza acquisita sul campo e di cura dei pazienti, in un

bilanciamento tra competenze di gestione e competenze cliniche (Savage e Scott, 2004).

Precedenti ricerche (Hoefler et al., 2013; Watson e Hegar, 2013) hanno messo in evidenza che i manager che si occupano di servizi umani devono avere svariate competenze. Le competenze di “business”, di raccolta fondi, di gestione di risorse umane e finanziaria, risultano certamente importanti anche a causa della necessità di far fronte alle conseguenze della crisi economica che hanno investito pesantemente anche i Servizi alla Persona. Nel contempo emerge l’importanza di riservare un occhio di riguardo anche ad altri tipi di competenze: la capacità di gestire diversi tipi di relazioni, l’impegno per gli utenti, la dedizione alla mission, la visione e l’orientamento al futuro, l’integrità e l’etica; i manager, quindi, devono essere ben preparati per comprendere i cittadini e le tematiche sociali. Tali capacità vengono descritte come la “base del lavoro”, la struttura sulla quale poi si possono collocare abilità ulteriori e specialistiche. Le competenze di gestione, quindi non sostituiscono le competenze sociali, ma invece si integrano ad esse; i valori dell’efficienza e dell’efficacia non sono sufficienti del mondo dei Servizi alla Persona, questi devono andare in parallelo ai principi di partecipazione, fiducia, lealtà, onestà e reciprocità, giustizia sociale, equità. I manager che operano in servizi umani devono promuovere la cooperazione, coinvolgendo la comunità, e impegnarsi per rafforzare la partecipazione e l’amministrazione democratica, nella prospettiva di partecipare alla realizzazione di comunità capaci di lavorare per rafforzare il tessuto della nostra società nell’ottica del capitale sociale (Donati, 2003).

Anche nel campo dei Servizi alla Persona è, quindi, necessario orientarsi verso figure manageriali capaci di coniugare abilità gestionali e caratteristiche specifiche delle professioni di cura, in modo da non permettere ai manager di estraniarsi dal lavoro dei loro collaboratori e quindi dalla vita degli utenti (Glouberman e Mintzberg, 2001). La vicinanza alla vita delle persone che accedono ai servizi rappresenta un’opportunità ulteriore di programmazione e gestione *bottom up*, costruita insieme agli operatori e agli utenti dei servizi.

L’obiettivo del presente capitolo è quello di riservare uno spazio di attenzione ai manager assistenti sociali facendone emergere le peculiarità. L’idea è quella di tentare di dare forma al manager che “lavora per il bene”, nella

consapevolezza che a tale finalità tutti i manager, qualsiasi formazione essi abbiano, devono tendere dato il contesto specifico in cui svolgono la professione: il lavoro sociale.

Il punto di vista dei manager assistenti sociali

La valorizzazione di un management di provenienza e competenza sociale; a questo riguardo infatti, in particolare nelle Aziende consortili, sembra evidenziarsi come centrale una figura direzionale che associ competenze manageriali e relazionali, intese queste ultime come capacità di costruire reti di governance e partenariati diffusi sia con i livelli istituzionali sia con i diversi soggetti della sussidiarietà presenti nelle comunità locali. Questo sembra produrre indubbi vantaggi sulla continuità dell'azione dell'Azienda nel tempo, così come sullo strutturarsi e sul radicarsi di relazioni improntate alla fiducia nei territori di riferimento. (Gatti e Rossi, 2010, p. 191)

Dall'osservazione e dalle interviste, sia nella fase di indagine esplorativa che nella fase di ricerca sul campo, è emerso che i manager assistenti sociali ritengono che avere una formazione specifica in ambito sociale e l'esperienza pregressa acquisita sul campo rappresentino un valore aggiunto allo svolgimento delle mansioni manageriali.

In particolare la traccia dell'intervista proposta ai manager in conclusione della settimana di osservazione, ha previsto per i manager assistenti sociali alcune domande che avevano l'obiettivo di approfondire la loro percezione in merito all'influenza della formazione e del lavoro a diretto contatto con l'utenza nello svolgimento del ruolo manageriale (Appendici - Fac simile traccia intervista).

“L'esperienza sul campo e la formazione sono stati i due aspetti centrali quando sono diventata dirigente”. (ASC.AS)

L'influenza della formazione

L'assistente sociale viene descritta come una professione di ampio respiro, capace di muoversi tra le dimensioni relazionali, economiche e politiche e quindi risulta un'esperienza significativa per lo svolgimento di funzioni manageriali.

“L'assistente sociale è una figura completa: è capace di svolgere funzioni amministrative e di relazionarsi con la parte politica. È una figura di ampio respiro. Vedo i responsabili che hanno competenze diverse, ad esempio psicologi, sono spesso troppo centrati sul caso e meno sugli aspetti organizzativi, mentre l'assistente sociale è in grado di puntare lo sguardo anche sui processi, è un attivatore di politiche. La concretezza del lavoro di assistente sociale, il fatto di lavorare con le persone e di dover tenere in considerazione gli aspetti economici mi hanno accompagnato nel mio lavoro di Direttore”. (IE.M2)

“L'essere assistente sociale mi aiuta anche oggi che sono Responsabile di Servizio soprattutto per quanto riguarda la lettura dei bisogni. Come manager gestisco risorse in base ai bisogni, come assistente sociale riesco a cogliere l'essenza dei bisogni, devo essere capace di comprenderli e di tradurli ai politici non in termini di “beneficienza” o di “giusto/sbagliato”, ma come bisogno sociale. Nell'evoluzione del bisogno mi prefiguro il futuro, ragiono in base alle risorse disponibili e con abilità di problem solving. Ho lo sguardo sulla persona e mi rappresento l'evoluzione, per questo so prefigurarmi le risposte. Essere assistente sociale mi aiuta a stare nelle relazioni anche conflittuali e mediare con le persone e con i politici. Non porto avanti un compito così come me lo indicano, ma ci rifletto e mi immagino il futuro, questa è la mia parte di assistente sociale.

Curo le relazioni anche tra i colleghi di altri uffici perché questo mi permette di lavorare bene". (RdS.AS)

Anche il poter essere un supporto metodologico per i propri collaboratori sulle singole situazioni è individuato come un valore aggiunto del fatto di avere una formazione specifica, oltre che la capacità di porre l'attenzione su di sé in quanto nel lavoro lo strumento è il professionista stesso.

"Se penso a colleghi con una formazione diversa mi chiedo come potrebbero dare un supporto a tutto ciò che riguarda i casi alle mie assistenti sociali. Nella lettura del bisogno e delle risorse abbiamo un modello teorico che persone con formazione differente non possono avere. Ciò non ha a che fare solo con gli aspetti economici, ma con la capacità di problem solving, la capacità di stare nei conflitti, di vedere negli altri le risorse, queste cose non sono di tutte le professioni. Credo che sia importante implementare la parte di lavoro su di sé, nel nostro lavoro lo strumento sei tu, sentirti, ascoltarti, gestire ansie e preoccupazioni ma anche cose positive. Tutto questo penso che sia molto importante". (RdS.AS)

Gli assistenti sociali esplicitano che i contenuti appresi durante la formazione triennale e durante la laurea specialistica vengono utilizzati anche durante le attività manageriali. Le osservazioni sul campo hanno permesso di rilevare che coloro che hanno una formazione specifica in ambito sociale, pur svolgendo ruoli manageriali, mettono in pratica conoscenze operative strettamente legate alla professione dell'assistente sociale: assessment del problema, riflessioni metodologiche ed etiche, centratura sull'utente.

"La formazione di base mi permette di essere di supporto ai colleghi in merito alle situazioni di fragilità, di avere una attenzione particolare al lavoro con il territorio e a fare lavoro di rete e lavoro di comunità. La laurea specialistica mi permette di

lavorare sulla progettazione sociale e la gestione organizzativa".
(OTS.AS)

I manager assistenti sociali, quindi, ritengono che la loro professionalità dia loro la capacità di supportare metodologicamente i propri operatori in merito al lavoro sul caso, mentre ritengono che altre professioni non aiutino a svolgere tale ruolo adeguatamente. In realtà, dalle osservazioni emerge che, anche i manager non assistenti sociali si riconoscono un ruolo di supporto metodologico ai collaboratori.

"Il mio compito è quello di collocare nel contesto dell'Ente pubblico le valutazioni professionali di assistenti sociali e psicologi. Ciò che propongono è sostenibile? È praticabile? Ci sono le risorse? Avete il potere di farlo? E il tempo? Quali sono le conseguenze? Quali sono i soggetti che stanno intorno? Io guido gli assistenti sociali in questo". (RdS.NAS)

Nel contempo emerge che coniugare due identità a volte differenti tra loro, una sociale e una manageriale, non è sempre facile, anche nei confronti dell'organizzazione di appartenenza.

"Cerco spesso di confrontarmi con altri assistenti sociali rispetto al ruolo che ricopro perché è facile perdere le coordinate".
(IE.M2)

"Quando ho lasciato il contatto con l'utenza è stato un po' difficile, ho dovuto ritardarmi e salvaguardare le specificità di assistente sociale all'interno delle funzioni manageriali. Nei Comuni non è importante che il Responsabile dell'ufficio Servizi Sociali sia un assistente sociale, ma nell'ufficio Ragioneria è importante che il Responsabile sia un ragioniere! Non è stato semplice tenere il mio ruolo di assistente sociale pur esercitando funzioni dirigenziali". (ASC.AS)

Durante l'osservazione dei manager assistenti sociali è emersa una forte identità professionale che li accomuna. Essi si sentono appartenenti ad un gruppo

professionale che li differenzia, che permette di attribuire significati condivisi alle azioni, che fornisce indicazioni etiche da seguire; l'appartenenza professionale definisce un senso di riconoscimento delle situazioni e degli atteggiamenti che determina le azioni manageriali.

La padronanza di tematiche deontologiche: la riservatezza e il segreto professionale

Le differenze riscontrate durante le sei osservazioni tra i manager assistenti sociali e non assistenti sociali, fanno riferimento al tema della “riservatezza e tutela della privacy” definito dal codice deontologico degli assistenti sociali come un aspetto importante della professione a tutela dell'utente e come base per creare una relazione di fiducia.

La riservatezza ed il segreto professionale costituiscono diritto primario dell'utente e del cliente e dovere dell'assistente sociale, nei limiti della normativa vigente. (Codice Deontologico dell'Assistente Sociale, 2009, Capo III art. 23)

In particolare si è osservato come i manager assistenti sociali non solo adempiono al principio, ma lo esplicitano come un valore che devono rispettare nell'esercizio del ruolo manageriale.

Ciò si riferisce soprattutto alle informazioni che devono/non devono essere trasmesse alla componente politica, anche se i manager assistenti sociali sono molto attenti anche nel trasferire informazioni a colleghi, soprattutto se appartengono ad altri Enti o Organizzazioni.

RdS.AS esplicita la sua difficoltà rispetto alla gestione delle informazioni relative agli utenti: in qualità di assistente sociale ritiene di non poter rivelare in ogni circostanza tali informazioni ai politici, ma come dipendente di pubblica amministrazione è costretta a farlo. RdS.NAS ritiene, invece, che lo scambio di informazioni con la componente politica del Comune sia funzionale all'attività del servizio sociale in particolare per non far sentire “soli” gli operatori che spesso

gestiscono situazioni molto complesse e il sostegno della parte politica ha la finalità di avvallare il loro operato. In questo ultimo caso la condivisione delle informazioni non è vissuta come un obbligo, come per il manager assistente sociale, ma bensì come una scelta strategica da promuovere il più possibile. (Tratto dal diario di campo)

L'influenza del lavoro nel fieldwork

Nelle sei osservazioni si riscontrano delle peculiarità nei professionisti che hanno avuto esperienza di lavoro a diretto contatto con le persone (lavoro di campo) rispetto ai manager che, invece, nella carriera lavorativa non hanno operato direttamente a contatto con gli utenti che accedono ai servizi di welfare. Il lavoro di campo appare quindi una discriminante che segna importanti differenze tra i manager.

“Essere assistente sociale ti porta ad esercitare un ruolo dirigenziale avendo acquisito la base solida dell'esercizio professionale avendolo svolto, mi porta a essere più riflessiva. In particolare mi ha aiutato l'esperienza di campo”. (ASC.AS)

“Nel mio lavoro mi ha anche aiutato il fatto di aver lavorato molti anni come assistente sociale di campo nei Comuni”. (IE.M2)

“Il senso pratico viene dall'esperienza sul campo”. (RdS.AS)

“Lavorare sul campo ha influito sul mio modo di essere manager. Quando nel mio lavoro incontro Responsabili di Servizio assistenti sociali mi accorgo che hanno la mia stessa formazione perché riescono ad essere riferimento anche sul lavoro

di caso. Però conosco anche Responsabili di Servizio assistenti sociali che riescono solo a stare sul caso e non sono capaci di progettare servizi". (OTS.AS)

In linea con la letteratura di riferimento (Bliss et al., 2014), vi è la preoccupazione che i professionisti possano accedere direttamente a ruoli manageriali senza che essi si siano sperimentati nelle attività di campo, che permetterebbero loro di acquisire tutte quelle competenze di “meso-livello” che non sono frutto di conoscenze teoriche, ma che sono necessarie a svolgere compiti manageriali.

“Sono un po' preoccupata di tutte queste assistenti sociali specialiste che non hanno mai lavorato sul campo. Il bagaglio esperienziale del lavoro di campo è centrale per svolgere le funzioni dirigenziali. L'esercizio del ruolo professionale fa la differenza quando poi si esercitano funzioni manageriali. Questa è una formazione esperienziale che non può essere data da nessuna laurea". (ASC.AS)

In particolare, le differenze riscontrate riguardano soprattutto la capacità dei manager di tenere in considerazione il punto di vista degli utenti.

Con cadenza regolare alcuni Direttori di Azienda speciale consortile si ritrovano per confrontarsi. Durante tali incontri spesso emergono le posizioni e le osservazioni che paiono maggiormente ancorate alla realtà, al contesto territoriale e al fine ultimo dei servizi di welfare che essi dirigono e rappresentano. Portare nella discussione il punto di vista degli utenti dei servizi, frutto dell'esperienza come operatori di campo di alcuni di loro, sembra facilitare i ragionamenti e promuovere un confronto che possa dare esiti realizzabili. (Tratto dal diario di campo)

Si può ipotizzare che, nella consapevolezza di non avere in mente il punto di vista delle persone, il manager che non ha mai operato sul campo tende a

confrontarsi con colleghi e collaboratori che hanno invece esperienza diretta del lavoro con le persone e che, quindi, possono aiutare il manager a prendere delle decisioni.

Durante la settimana di osservazione ho assistito ad un incontro, avente come oggetto la compartecipazione degli utenti alle spese del Centro Diurno Disabili, tra ASC.NAS (che non ha avuto esperienze pregresse di lavoro a diretto contatto con le persone) e uno dei Responsabili di Servizio dei Comuni dell'Azienda. La questione verteva intorno a questi temi: la normativa prevede che rispetto ai costi del CDD, il 70% del costo (quota sanitaria) sia a carico della Regione e il restante 30% (quota sociale) sia in capo ai Comuni, ma la Regione di fatto copre solo il 40% delle spese di sua competenza. Il merito a ciò il Direttore esplicita che non possono essere i Comuni a dover sostenere le spese che dovrebbero essere in capo alla Regione e quindi propone che siano gli utenti a coprire tali spese; mentre il Responsabile di Servizio ritiene non realizzabile chiedere alle persone di coprire la quota parte sanitaria dato il costo eccessivo. Durante il confronto il Direttore ha portato contenuti relativi agli aspetti normativi e di competenza Regioni/Comuni, il Responsabile di Servizio del Comune invece ha portato nella discussione il punto di vista dei cittadini.

Lo stesso Direttore, in precedenza, si era confrontato anche con altri Direttori di Aziende speciali consortili. Anche alcuni di essi, che per molti anni hanno lavorato come assistenti sociali di campo, le avevano fatto presente che non sembrava loro opportuno chiedere ai cittadini la compartecipazione alle spese sanitarie, in quanto essi possono eventualmente solo compartecipare alla quota sociale del costo.

Nei confronti su questi temi, è parso che il contributo dei manager assistenti sociali non fosse legato unicamente a questioni normative, ma anche frutto dell'esperienza acquisita nel tempo relativa alla relazione con quei cittadini che hanno dei bisogni e che accedono ai servizi per essere supportati nel fronteggiarli. (Tratto dal diario di campo)

I manager assistenti sociali esplicitano che hanno imparato a fare i manager nel mondo dei servizi di welfare grazie all'esperienza sul campo: i manager hanno imparato attraverso l'esperienza cosa significa essere manager (Hill, 1992). Tale visione della gestione manageriale sembra sposarsi con l'idea mintzberghiana secondo cui essa è una conoscenza tacita, frutto dell'esperienza che, quindi, può essere appresa come prassi solo sul campo e che si sviluppa in contesti specifici.

Conclusioni

In conclusione di questo percorso di ricerca, vorrei enunciare in sintesi i principali aspetti a cui ritengo, non tanto di aver dato una risposta sufficiente ed esaustiva, ma di aver esplorato in via preliminare, lasciando la possibilità di eventuali e più consistenti approfondimenti.

Anche la presentazione dei risultati di una ricerca è una storia, in cui i diversi elementi ed eventi emersi dalla ricerca vengono messi in relazione, producendo un nuovo insieme di significati. (Van Maanen, 1998, in Bruni et al., 2000, p. 157-158)

In linea con gli studi di Mintzberg (Mintzberg 1980, 2010) vi sono alcuni tratti distintivi che caratterizzano l'azione manageriale e che sono emersi anche dall'osservazione dei sei manager protagonisti della presente tesi: il ritmo serrato del lavoro, la brevità e la varietà delle attività, la frammentazione e la discontinuità del lavoro, l'orientamento all'azione, la preminenza della comunicazione orale e informale, la propensione all'affiancamento di colleghi e collaboratori e il controllo spesso più nascosto che esplicito (Mintzberg, 2010). Tutti i manager osservati passano da un'occupazione all'altra, anche sulla base dei solleciti dei colleghi, superiori e collaboratori che spesso chiedono di intervenire su aspetti del lavoro non concernenti l'attività che il manager sta svolgendo in quel momento. I ritmi sono frenetici: le attività più importanti sembrano mescolarsi a quelle più banali senza un ordine riconoscibile, di conseguenza il manager deve essere pronto a cambiare atteggiamento spesso e rapidamente.

Nella maggior parte delle osservazioni il manager ha fatto riferimento alla mole, alla frenesia del lavoro e alla fatica di dover gestire tante cose contemporaneamente. Tale peculiarità del lavoro emerge come un aspetto che caratterizza l'attività rispetto a cui i manager, alla fine, trovano soddisfazione.

L'attività dei manager non si conclude con la fine dell'orario di lavoro; molti di loro esplicitano la prassi terminare il lavoro a casa, durante il fine settimana o la sera, ciò permette di riservarsi degli spazi di tranquillità e di concentrarsi su alcune attività che non riescono a portare a termine durante l'orario di ufficio: uno dei manager racconta, con un sorriso sulle labbra, che a volte a casa gli capita di

rispondere al telefono facendo il nome dell'organizzazione per la quale lavora, come se fosse sempre in ufficio.

Delle tre macro aree di osservazione proposte da Mintzberg (informazione, persone, azione), l'area di maggiore concentrazione risulta il piano dell'azione. I manager osservati tendono a "fare" e, forse anche a causa del lavoro frenetico, sembrano particolarmente orientati a fornire indicazioni operative ai collaboratori.

Dalle osservazioni emerge che i manager passano la maggior parte del loro tempo con altre persone (riunioni con superiori, équipe, incontri con utenti), mentre si dedicano alle attività di "back office" negli intervalli tra un incontro e l'altro o nel tardo pomeriggio quando i colleghi/superiori/collaboratori hanno concluso la loro giornata lavorativa.

I manager che lavorano in Servizi alla Persona adottano più punti di vista e appartenenze multiple, talvolta tra loro contrastanti: da un lato devono tenere presente il proprio Ente di appartenenza, dall'altro lato il Piano di Zona; da una parte i vincoli espressi dal Tribunale per i Minorenni tramite un decreto, dall'altro i vincoli sociali ed economici del proprio Comune; a monte c'è l'amministratore, a valle c'è il cittadino-utente e così via. Si tratta di tentativi di esprimere e agire un'appartenenza che la natura stessa del lavoro sociale e le sollecitazioni provenienti dall'esterno rendono problematica e complessa (Galli, Tomè, 2010).

Le relazioni con le persone rivestono un ruolo importante.

In tutte le sei osservazioni un aspetto rilevante riguarda i rapporti che si instaurano tra il manager e i suoi collaboratori; la quotidiana e costante vicinanza, non solo fisica ma anche emotiva, caratterizza i legami tra essi.

Al di là degli aspetti metodologici, caratteriali e di stile manageriale che influenzano le relazioni, tutti i manager si comportano in modo diverso in funzione della persona con cui si trovano a lavorare. Nei confronti di alcuni collaboratori i manager hanno massima fiducia mentre per altri sentono l'esigenza di maggiore controllo e attenzione, con taluni il rapporto di collaborazione è ormai solido e duraturo mentre con i restanti la relazione professionale è iniziata da poco ed è necessario avere il tempo di conoscersi reciprocamente, con alcuni di loro vi sono legami di amicizia anche al di fuori dell'ufficio mentre con molti le relazioni sono strettamente professionali. I collaboratori sono diversi tra loro e quindi il manager

deve modellarsi in base alle caratteristiche di personalità di ognuno: i manager modificano il loro stile manageriale per adattarsi ad ogni collaboratore, sviluppano approcci e competenze diverse per la gestione delle relazioni con persone differenti (Hill, 1992). In linea con precedenti ricerche (Wilson, 2009), anche i manager osservati si dedicano a sostenere gli operatori per mantenere ed accrescere la loro capacità di lavorare efficacemente, in modo particolare nei momenti di difficoltà.

Anche le relazioni con il territorio e la creazione e il mantenimento della rete dei rapporti informali appare essere un aspetto centrale dell'attività. Tutti i manager osservati sono un punto di riferimento per la comunità in cui lavorano: quando camminano per la città o il quartiere i cittadini li riconoscono e li salutano calorosamente, inoltre si mostrano sempre disponibili per un confronto nel caso in cui venga richiesto, anche solo informalmente, un loro parere.

Lo sforzo di integrazione teorica, che ha posto le basi al presente lavoro di ricerca, ha permesso di arricchire la descrizione dell'attività manageriale e ha contribuito a portare all'individuazione di ruoli manageriali specifici al campo di indagine, in aggiunta a quelli individuati da Mintzberg e applicabili in ogni contesto.

Dalle osservazioni è emersa un'attenzione specifica agli aspetti metodologici tipici del mondo sociale. Nel lavoro quotidiano i manager si sforzano di prendere parte alla realizzazione di un sistema di servizi in cui la partecipazione e il coinvolgimento di collaboratori/utenti/società civile giocano un ruolo centrale.

Un sistema innovativo di realizzazione del *policy making*, nel quale: il processo di decisione è la risultante di un'interazione tra soggetti diversi che condividono responsabilità di governo (soggetti istituzionali, terzo settore, soggetti della società civile). (Aa. Vv, 2004, in Galli, Tomè, 2010)

I manager che lavorano nei Servizi alla Persona si sentono responsabili per tutti gli attori con cui si trovano ad interloquire e si assumono tale responsabilità attraverso azioni concrete e quotidiane di cura nell'ottica di promuovere la *care*, quell'interesse umano di tensione al benessere non solo nei confronti delle singole persone ma dell'intera collettività.

Dalla ricerca viene delineata la figura di un manager capace di impegnarsi in servizi con una forte impronta relazionale ed etica, in cui il senso morale è riconosciuto come un valore portante che indirizza il loro agire. Vi è una particolare

attenzione agli aspetti etici e all'adesione ad un insieme di valori e principi che favoriscono la giustizia sociale ed economica.

I manager nei Servizi alla Persona devono possedere una varietà di competenze per svolgere i propri compiti, per questo nelle organizzazioni è necessario valorizzare sia le competenze gestionali che le competenze sociali, nella consapevolezza che ognuna di esse, da sola, non è sufficiente. Come già individuato in altre ricerche (Hill, 1992), il presente studio ha messo in evidenza come la storia lavorativa e la formazione giocano un ruolo importante dell'esercizio di funzioni manageriali. In particolare, dall'osservazione sul campo e dalle interviste, è emerso che gli assistenti sociali con ruoli manageriali attribuiscono alle esperienze precedenti nel lavoro a diretto contatto con le persone e alla formazione di assistente sociale un'importanza centrale nello svolgimento di compiti manageriali: in un'epoca in cui si assiste alla centratura su valori di mercato, i professionisti sociali offrono prospettive di valore che si basano sull'umano.

Attraverso l'osservazione dell'attività manageriale e l'interpretazione delle informazioni che ne sono derivate, l'intento della ricerca è stato quello di promuovere conoscenza e riflessione, capacità di stupirsi e di porsi quelle domande di senso che portano ad un approccio manageriale attento all'impegno civile ed etico, in vista di un benessere sociale ed esistenziale che va inevitabilmente di pari passo con la crescita del valore delle organizzazioni e delle persone (Camuri, 2015).

In conclusione del presente lavoro di ricerca, mi piacerebbe dedicare le ultime righe della tesi a delineare le *attese* che riverso sui manager che lavorano nei Servizi alla Persona, quei luoghi in cui operatori motivati, come me, si impegnano ogni giorno ad accompagnare le persone nel difficile ma entusiasmante compito di fronteggiare i loro problemi di vita.

I manager che lavorano nei Servizi alla Persona sono chiamati a partecipare alla crescita di servizi capaci di promuovere la speranza nelle persone, di puntare sulle capacità, di accompagnare i cittadini a prendere in mano non solo le loro vite, ma la vita della comunità di cui fanno parte.

Manager che non si arrendono davanti alle difficoltà dettate dalla crisi economica, che devono conoscerne le sfaccettature e le conseguenze, ma che nel contempo siano capaci di utilizzarle per innovare; manager capaci di valorizzare al

meglio le competenze e le risorse delle persone che li circondano al fine di non sprofondare nella rassegnazione in cui vorrebbe spingerci la crisi, ma di continuare a plasmare servizi capaci di accompagnare le persone in difficoltà verso il “loro” benessere.

Non è una questione solo di *saperi*: la pratica manageriale si sviluppa nella vita, grazie alle esperienze vissute criticamente e in modo riflessivo, grazie al confronto costante con gli altri e con i propri valori e le proprie responsabilità, grazie all’impegno personale a mettersi in un percorso senza fine di ricerca della saggezza manageriale¹⁶ (Camuri, 2015).

Il manager deve essere *engaged* e deve promuoverlo tra i suoi collaboratori.

L’employee engagement ha a che fare, fondamentalmente, con il livello con cui una persona si sente fisicamente, intellettualmente ed emotivamente coinvolta nel proprio lavoro e nell’organizzazione cui appartiene. (Camuri, 2015, p. 64)

I lavoratori *engaged* lavorano con passione, si sentono connessi con l’organizzazione, sono proattivi, contribuiscono al miglioramento organizzativo e a quello della propria esperienza personale/professionale, sono orientati all’innovazione e al futuro.

Il manager è consapevole che, oltre le tradizionali e indispensabili funzioni che gli sono richieste a livello gestionale, il suo contributo non è quello di avere persone ubbidienti e diligenti, bensì persone coinvolte, innovative e creative che vivono quando lavorano, avendo come riferimento del loro agire un’idea del lavoro capace di generare e rigenerare umanizzazione delle relazioni di scambio (Donati, 2001).

Il ruolo del manager, la sua dimensione etica e relazionale sono centrali al di là di ogni sistema organizzativo e al di là della cultura nella quale sono inseriti; certamente tali aspetti possono facilitare o ostacolare, ma ciò non toglie al manager la responsabilità di porre e porsi domande di senso e di coinvolgersi in un percorso di coraggiosa autoriflessione. Tale sforzo porta ad un processo in cui riflessione ed

¹⁶ Con il termine *saggezza manageriale* Camuri si riferisce al manager uomo delle virtù (Prudenza, Temperanza, Giustizia, Fortezza); al manager che è consapevole di attraversare un percorso costellato da errori, da esperienze, da interrogativi e da due compagni di viaggio costanti: la disponibilità personale a porsi le domande di senso e a guardarsi allo specchio e la sincera disponibilità a richiedere, ottenere feedback da coloro che stanno attorno e con cui si condividono e intrecciano le proprie vite (Camuri, 2015).

azione vengono messe in campo in un cammino di sviluppo continuo ed armonico delle proprie capacità di essere manager.

Il manager nei Servizi alla Persona deve saper guardare avanti in quanto sente la responsabilità verso il futuro e inizia a costruirlo nel presente senza dimenticare il passato, ma anzi valorizzandolo come spunto di apprendimento continuo; guarda insieme a tutte le persone coinvolte nell'organizzazione (politici, superiori, collaboratori, utenti, cittadini attivi) e le aiuta a guardare anche con gli occhi degli altri, nella consapevolezza che per osservare la complessità è necessario integrare tutti i punti di vista.

Bibliografia

- Abbott A. (2007), *I metodi della scoperta. Come trovare buone idee nelle scienze sociali*, Milano, Mondadori.
- Amaturo E. (2012), *Metodologia della Ricerca Sociale*, Novara, De Agostini Scuola.
- Ansoff H.I. (1991), *Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'*, «Strategic Management Journal», vol. 12, pp. 449-461.
- Arnkil T.E. (2011), *Favorire le interconnessioni nelle situazioni di incertezza. Metodi dialogici relazionali*. In Pierpaolo Donati, Fabio Folgheraiter e Maria Luisa Raineri (a cura di), *La tutela dei minori*, Trento, Erickson.
- Arnkil T.E. (2012), *Pratiche dialogico-relazionali nei servizi per minori e famiglie. Cosa significa rispettare l'altro*. In Maria Luisa Raineri (a cura di), *La tutela dei Minori. Atti del Convegno. Riva del Garda 2012*, Trento, Erickson.
- Arnkil T.E. (2012), *Pratiche dialogiche nella tutela minorile. Condividere le preoccupazioni*, «Lavoro Sociale», vol. 12, n. 3, pp. 329-338.
- Arnkil T.E. e Seikkula J. (2013), *Metodi dialogici nel lavoro di rete. Per la psicoterapia di gruppo, il servizio sociale e la didattica*, Trento, Erickson.
- Austin M. J., Regan K., Gothard S. e Carnochan S. (2013), *Becoming a Manager in Nonprofit Human Service Organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 4, pp. 372-385.
- Banks S. (2001), *Gli operatori possono influenzare le politiche sociali? Verso pratiche professionali proattive*, «Lavoro Sociale», vol. 1, n. 3, pp. 347-363.
- Banks S. (2008), *Critical Commentary: Social Work Ethics*, «British Journal of Social Work», vol. 38, pp. 1238-1249.
- Banks S. (2011), *Etica e valori nel servizio sociale. Dilemmi morali e operatori riflessivi nel welfare mix*, Trento, Erickson.
- Banks S. e Nøhr K. (2014), *L'etica in pratica nel servizio sociale. Casi e commenti in prospettiva internazionale*, Trento, Erickson.

- Barnes M. (2005), *L'etica della cura. Principi per una 'buona assistenza'*, «Lavoro Sociale», vol. 5, n. 1, 2005, pp. 23-44.
- Bauman Z. (2000), *Am I brother's keeper?*, «European Journal of Social Work», vol. 3, pp. 5-11, trad. it *Sono forse io il custode di mio fratello? Etica e lavoro sociale nella società globale*, «Lavoro Sociale», vol. 1, n. 1, 2001, pp. 7-17.
- Bliss D.L., Pecukonis E. e Snyder-Vogel M. (2014), *Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application*, «Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance», vol. 38, n. 1, pp. 5-15.
- Bonazzi G. (2006), *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Bortoli B. (2013), *I giganti del lavoro sociale. Grandi donne (e grandi uomini) nella storia del Welfare 1526-1939*, Trento, Erickson.
- Brown P. e Michael C. (2010), *Il Welfare dell'incertezza. Fiducia nei servizi socio-sanitari e gestione del rischio*, «Lavoro sociale», vol. 10, n. 2, pp. 155-171.
- Bruni A., Gherardi S. e Poggio B. (2000), *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Milano, Guerini e Associati.
- Bruni A. (2011), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Roma, Carocci.
- Bryman A. (2008), *Social Research Methods*, New York, Oxford University Press.
- Bryman A. e Stephens M. (2011), *The importance of context: Qualitative research and the study of leadership*, «Leadership Quarterly», Fall96, vol. 7, n. 3, p. 353-371.
- Buracchio D. (2009), *Scenari e competenze per il manager sociale: manuale di Servizio Sociale Specialistico*, Milano, Angeli.
- Byrkjeflot H. e Jespersen P.K. (2014), *Three conceptualizations of hybrid management in hospitals*, «International Journal of Public Sector Management», vol, 27, n. 5, pp. 441-458.
- Cacioppo M. e Tognetti Bordogna M. (2008), *Il racconto del servizio sociale. Memorie, narrazioni, figure dagli anni Cinquanta a oggi*, Milano, Angeli.
- Calcaterra V. (2013), *Il Centro di Ascolto. Analisi relazionale dell'esperienza di Caritas Ambrosiana*, Trento Erickson.
- Camuri A. (2015), *Il manager di buona vita*, Trento, Erickson.

- Carey M. (2013), *La mia tesi in servizio sociale. Come preparare un elaborato finale basato su piccole ricerche qualitative*, Trento, Erickson.
- Clark C. (2006), *Moral Character in Social Work*, «British Journal of Social Work», vol. 36, pp. 75-89.
- Clifton J. (2012), *A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings*, «Journal of Business Communication», vol. 49, n. 2, pp. 148-168.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Di Prinzio A. (2014), *Management del servizio sociale. Modelli e strumenti*, Roma, Carocci.
- Dominelli L. (2005a), *Il servizio sociale. Una professione che cambia*, Trento, Erickson.
- Dominelli L. (2005b), *Continuità e cambiamento. L'etica professionale in una società che cambia*, «Lavoro sociale», vol. 5, n. 3, pp. 295-309.
- Dominelli L. e Holloway M. (2008), *Ethics and Governance in Social Work Research in the UK*, «British Journal of Social Work», vol. 38, pp. 1009-1024.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Milano, Angeli.
- Donati P. (2001), *Il lavoro che emerge*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Donati P. (a cura di) (2003), *Famiglia e capitale sociale nella società italiana*, Milano, San Paolo.
- Donati P. (2009), *Teoria relazionale della società: i concetti base*, Milano, Angeli.
- Donati P. (2010), *I beni relazionali. La nuova frontiera del welfare*, «Lavoro sociale», vol. 10, n. 3, pp. 315-329.
- Donati P., Colozzi I. (a cura di) (2007), *Terzo settore, mondi vitali e capitale sociale*, Milano, Angeli.
- Donati P. e Terenzi P. (a cura di) (2006), *Invito alla sociologia relazionale. Teoria e applicazioni*, Milano, Angeli.
- Drucker P.F. (1958), *Il potere dei dirigenti*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Drucker P.F. (1978), *Manuale di management: compiti, responsabilità, metodi*, Milano, Etas.

- Earley P. (2012), *Observation Methods: Learning about Leadership Practice through Shadowing*, «ECPS Journal», doi: 10.7358/ecps-2012-006-earl.
- European Social Network (2014a), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Responding to the economic crisis and austerity*, <http://www.esn-eu.org/news/324/index.html>, consultato il 12 agosto 2014.
- European Social Network (2014b), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Innovation, research & evidence-based practice*, <http://www.esn-eu.org/news/334/index.html>, consultato il 12 agosto 2014.
- European Social Network (2014c), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Working with education, health and employment: recognizing a shared agenda*, <http://www.esn-eu.org/managing-social-services/index.html>, consultato il 12 agosto 2014.
- European Social Network (2014d), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Leadership and management in social services*, <http://www.esn-eu.org/news/450/index.html>, consultato il 12 agosto 2014.
- Facchini C. (a cura di) (2010), *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*, Bologna, Il Mulino.
- Feldman D.C. (2005), *The Food's No Good and They Don't Give Us Enough: Reflections on Mintzberg's Critique of MBA Education*, «Academy of Management Learning & Education», vol. 4, n. 2, pp. 217-220.
- Fischer E.A. (2009), *Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*, «Administration in Social Work», vol. 33, pp. 347-367.
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, Milano, Angeli.
- Folgheraiter F. (2000), *L'utente che non c'è. Lavoro di rete e empowerment nei servizi alla persona*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (a cura di) (2003a), *La liberalizzazione dei servizi sociali. Le professioni di aiuto fra concorrenza e solidarietà*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2003b), *Voce 'Fronteggiamento'*, «Lavoro sociale», vol. 3, n. 1, pp. 127-133.

- Folgheraiter F. (2004a), *Capitale sociale*, «Lavoro sociale», vol. 4, n. 1, 2004, pp. 133-140.
- Folgheraiter F. (2004b), *Tossicodipendenti riflessivi. La teoria relazionale del recovery narrata dai protagonisti*, Trento Erickson.
- Folgheraiter F. (2006), *La cura delle reti. Nel welfare delle relazioni (oltre i Piani di zona)*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2007), *Gli spazi degli assistenti sociali*, «Lavoro sociale», vol. 7, n. 1, pp. 7-20.
- Folgheraiter F. (2009), *Saggi di Welfare. Qualità delle relazioni e servizi sociali*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2011a), *Fondamenti di metodologia relazionale: la logica sociale dell'aiuto*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2011b), *La grammatica del welfare. Al di qua e al di là dello sportello sociale*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2012a), *Sorella crisi. La ricchezza di un welfare povero*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2012b), *The Mystery of Social Work. A critical analysis of the Global Definition and new suggestion according to the Relational Theory*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. e Cappelletti P. (2011), *Natural helpers. Storie di utenti e familiari esperti*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. e Pasini A. (2006), *Capitale sociale e gruppi di auto/mutuo aiuto. Un'analisi dei Club degli Alcolisti in Trattamento italiani*. In P. Donati e I. Colozzi (a cura di), *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*, Milano, Angeli.
- Gabassi P. G. (1998), *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Milano, Angeli.
- Galli S. e Tomè M. (2010), *Il manager sociale: identità e competenze per coordinare e dirigere nel welfare*, Milano, Angeli.
- Garbellano S. (2006), *Apprendere per innovare. Best Practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Milano, Angeli.

- Gatti D. e Rossi P. (a cura di) (2010), *Esperienze di welfare locale. Le Aziende Speciali e la gestione dei servizi sociali nei Comuni lombardi*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Glouberman S. e Mintzberg H. (2001), *Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Differentiation*. In Bigelow B. e Arndt M. (2001), *The Forum*, «Health Care Manage Rev», vol. 26, n. 1, pp. 56-92.
- Gosling J. e Mintzberg H. (2004), *Reflect Yourself*, «HR Magazine», vol. 49, n.9, pp. 151-156.
- Graham J. R. e Schier M. L. (2010), *Felici del proprio lavoro. Quali fattori influenzano il benessere degli operatori sociali*, «Lavoro sociale», vol. 10, n. 1, pp. 61-76.
- Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Napoli, Liguori.
- Gui L. (2009), *Organizzazione e servizio sociale*, Roma, Carrocci.
- Hall N. e Freeman M. (2014), *Shadowing in Formative Evaluation: Making Capacity Building Visible in a Professional Development School*, «American Journal of Evaluation», vol. 35, n. 4, pp. 562-578.
- Hall D. e Hall I. (2000), *La ricerca collaborativa nei servizi sociali. Microindagini per risolvere problemi e migliorare la qualità*, Trento, Erickson.
- Hamel G. (2009), *Moon Shots for Management*, «Harvard Business Review», n. 2, <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management>, consultato il 4 marzo 2015.
- Hardina D. (2011), *Are Social Service Managers Encouraging Consumer Participation in Decision Making in Organizations?*, «Administration in Social Work», vol. 35, pp. 117-137.
- Hatch M. J. (1999), *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Hicks L. (2008), *The role of manager in children's home: the process of managing and leading a well-functioning staff team*, «Child and Family Social Work», vol. 13, pp. 241-251.
- Hill L. A. (1992), *Becoming a Manager: mastery of a new identity*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

- Hoefer R., Watson L. e Preble K. (2013), *A Mixed Methods Examination of Non profit Board Chair Preferences in Hiring Executive Directors*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 5, pp. 437-446.
- Illich I, Zola I.K., McKnight J., Caplan J. e Shaiken H. (1997), *Disabling professionis*, London, Marion Boyards, trad. it. *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Trento Erickson, 2008.
- Jones M. (2001), *Riorganizzazione dei servizi sociali e rischio di burnout. Speranza e scoraggiamento negli operatori di 'front line'*, «Lavoro sociale», vol. 1, n.1, pp. 49-64.
- Jones K., Cooper B. e Ferguson H. (a cura di) (2009), *Lavoro per bene. Buone pratiche nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Kets de Vries M.F.R., Miller D. (1992), *L'organizzazione nevrotica*, Milano, Cortina.
- Kunda G. (2000), *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Torino, Edizioni di Comunità.
- La Rosa M. e Grandi S. (a cura di) (2004), *La formazione manageriale del personale sanitario. Il coordinamento di servizi esternalizzati*, Milano, Angeli.
- Lovat T. e Gray M. (2008), *Towards a Proportionist Social Work Ethics: A Habermasian Perspective*, «British Journal of Social Work», vol. 38, pp. 1100-1114.
- Lymbery M. (2002), *Il lavoro sociale al bivio: tra managerialismo e impegno critico. Nuove alleanze con gli utenti?*, «Lavoro sociale», vol. 2, n. 2, pp. 151-168.
- Maci F. (2011), *Lavorare con le famiglie nella tutela minorile. Il modello delle Family group conference*, Trento, Erickson.
- Maci F. (2011), *Cronache di Lavoro sociale dall'Argentina. Una mattina con l'assistente sociale di un Centro de Salud*, «Lavoro Sociale», vol. 11, n. 3, pp. 373-388.
- Manning S.M. (2002), *The social worker as moral citizen: Ethics in action*, trad. .it *L'operatore sociale come cittadino morale. Riflessione etica e autodeterminazione*, «Lavoro sociale», vol. 4, n. 1, pp. 57-66.

- Mari A., Mastropasqua I. e Romano R. (2012), *L'assistente sociale dirigente. Funzioni, responsabilità, prospettive*, Roma, Carrocci.
- McKington J. (2008), *Operatori sociali disabilitanti? Il paradosso delle professioni di aiuto*, «Lavoro sociale», vol. 8, n. 2, pp. 205-220.
- McLaughlin H. (2013), *Alternative futures for service users involvement in research*. In P. Staddon (a cura di), *Mental health service users in research*, Bristol, Policy, pp. 153-170.
- Mintzberg H. (1980), *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Mintzberg H. (1991), *Management: mito e realtà*, Milano, Garzanti.
- Mintzberg H., Molz R., Raufflet E., Sloan P., Abdallah C., Bercuvitz R. e Tzeng C.H. (2005), *The Invisible World of Association*, «Leader to Leader», Spring.
- Mintzberg H. (2009), *America's monumental failure of management*, Toronto, Monday's Globe and Mail.
- Mintzberg H. (2010), *Il lavoro manageriale*, Milano, Angeli.
- Mintzberg H. (2012a), *Managing the myths of health care*, «World Hospitals and Health Services», vol. 48, n. 3, pp. 4-7.
- Mintzberg H. e Azevedo G. (2012b), *Fostering "Why not?" social initiatives – beyond business and governments*, «Development in Practice», vol. 22, n. 7, pp. 895-908.
- Morgan G. (2002), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli.
- Moro G. (a cura di) (2011), *La valutazione possibile. Metodi e casi*, Milano, Angeli.
- Mussari R. (1994), *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, Padova, Cedam.
- Nai Ming T. (2010), *Un tempo per ogni cosa. Kairòs e saggezza pratica nel lavoro sociale*, «Lavoro sociale», vol. 10, n. 1, pp. 19-32.
- Nancy L.M. (2005), *Transformational Leadership in Human Service Organizations*, «Administration in Social Work», vol. 29, n. 2, pp. 105-118.
- Neander K. e Skott C. (2006), *Quell'operatore tanto speciale. Storie di relazioni efficaci*, «Lavoro sociale», vol. 6, n. 3, pp. 353-365.

- Niero M. (1995), *Metodi e tecniche di ricerca per il servizio sociale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Osmo R. e Landau R. (2001), *The need for explicit argumentation in ethical decision-making in social work*, «Social Work Education: The International Journal», vol. 20, n. 4, pp. 483-492.
- Osmo R. e Landau R. (2006), *The Role of Ethical Theories in Decision Making by Social Workers*, «Social Work Education: The International Journal», vol. 25, n. 8, pp. 863-876.
- Payne M. (1998), *Case management e servizio sociale: la costruzione dei piani assistenziali individualizzati nelle cure di comunità*, Trento, Erickson.
- Pasini A. (2014), *Assistenti sociali e scelte morali. Spunti di riflessione dall'intreccio di diverse prospettive etiche*, «Lavoro Sociale», vol. 14, suppl. al n. 4, pp. 55-69.
- Pettersen T. e Hem M.H. (2011), *Mature care and reciprocity: Two cases from acute psychiatry*, «Nursing Ethics», vol. 18, n.2, pp.217-231, trad it. *Assistenza evoluta e reciprocità*, «Lavoro sociale», vol. 12, n.1, Trento, Erickson, 2012, pp. 21-42.
- Prahalad C.K. (2007), *La fortuna alla base della piramide. Sconfiggere la povertà e realizzare profitti*, Bologna, Il Mulino.
- Quaglino G.P. (a cura di) (1999) *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Milano, Cortina.
- Quaglino G.P. e Ghislieri C. (2004), *Avere Leadership*, Milano, Raffaello Cortina
- Quinlan E. (2008), *Conspicuous Invisibility. Shadowing as a Data Collection Strategy*, «Qualitative Inquiry», vol. 14, n. 8, pp. 1480-1499.
- Raineri M.L. (2004a), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Raineri M.L. (2004b), *La guida relazionale come strategia professionale e formativa nel servizio sociale*, in *Politiche sociali e Servizi*, anno VI, pp. 69-81.
- Raineri M.L. (2010), *Comunità per minori e famiglie d'origine. Chi pensa ai genitori?*, «Lavoro sociale», a. 10, vol. 2, pp. 249-265.
- Raineri M.L. (a cura di) (2011), *Assistente sociale domani*, Trento, Erickson.

- Raineri M.L. (2013), *Linee guida e procedure di servizio sociale. Manuale ragionato per lo studio e la consultazione*, Trento, Erickson.
- Rigati R. (2010), *Risorsa sarà lei! Vol.I. Riflessioni, stimoli ed esperienze di saggezza manageriale*, Roma, Gruppo Editoriale L'Espresso.
- Rogers C.R. e Kinget M. (1965), *Psychotérapie et relations humaines*, Nauwelaerts, Louvain, trad. it. *Psicoterapia e relazioni umane*, Torino, Bollati Boringhieri, 1970.
- Rossiter A. (2011), *Unsettled Social Work: The Challenge of Lévinas's Ethics*, «British Journal of Social Work», pp.1-6, trad. it. *L'etica di Lévinas e il lavoro sociale. Il dilemma della tecnicità professionale*, «Lavoro sociale», vol. 11, n. 2, pp. 163-178.
- Savage J. e Scott C. (2004), *The modern matron: a hybrid management role with implications for continuous quality improvement*, «Journal of Nursing Management», vol. 12, pp. 419-426.
- Schön D.A. (2006), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo.
- Scravi M. (2000), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Le vespe, Pescara-Milano
- Scravi M. (2002), *Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti*, Milano, Elèuthera.
- Slavi M. (2005), *A una spanna da terra. Una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia e i fondamenti di una metodologia umoristica*, Milano, Mondadori.
- Scravi M. (2006), *La signora va nel Bronx*, Milano, Mondadori.
- Seikkula J. e Arnkil T.E. (2006), *Dialogical Meetings in Social Networks*, London, Karnac Books.
- Sevenhuijsen S. (2013), *Etica della cura e attenzione all'umano*. In Nicoletta Pavesi (a cura di), *Atti del Convegno La Tutela degli Anziani*, Trento, Erickson.
- Shanks E., Lundstrom T. e Mergmark A. (2014), *Embedded in Practice? Swedish Social Work Managers on Sources of Managerial Knowledge*, «Human Service Organizations Management, Leadership & Governance», vol. 38, n. 5, pp. 435-447.
- Soulet M.H. (2003), *Piccolo prontuario di 'grammatica' del lavoro sociale. Regole principi e paradossi dell'intervento sociale nel quotidiano*, Napoli, Liguori.

- Stella S. e Quaglino G.P. (1997), *Prospettive di psicosociologia. Un'introduzione alle metodologie d'analisi e d'intervento nei gruppi e nelle organizzazioni*, Milano, Angeli.
- Storch J. e Shotter J. (2013), 'Good Enough', 'Imperfect', or Situated Leadership: Developing and Sustaining Poised Resourcefulness within an Organization of Practitioner-Consultants, «International Journal of Collaborative Practice», vol. 4, n. 1, pp. 1-19.
- Tengblad S. (2006), *Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*, «Journal of Management Studies», vol. 43, issue 7, pp. 1437-1461.
- Tolleson Knee R. (2014), *An Analysis of Direct Practice Social Work Perspectives and Behaviors in Middle Management*, «Human Service Organizations Management, Leadership & Governance», vol. 38, n. 2, pp. 146-157.
- Torchia L. (2000), *La responsabilità dirigenziale*, Padova, Cedam.
- Trabucchi M. (2013), *La relazione è strutturale all'atto della cura*. In Nicoletta Pavesi (a cura di), *Atti del Convegno La Tutela degli Anziani*, Trento, Erickson.
- Tropman J. e Wooten L.P. (2013), *The 7C Approach to Conceptualizing Administration: Executive Leadership in the 21 Century*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 4, pp. 325-328.
- Twelvetrees A. (2006), *Il lavoro sociale di comunità. Come costruire progetti partecipati*, Trento, Erickson.
- Van Teijlingen E.R. e Hundley V. (2001), *The importance of pilot studies*, «Social Research Update», vol. 35, Department of Sociology University of Surrey Guildford, United Kindom.
- Vilkinas T. e West D. (2011), *Leadership behaviour displayed by heads of school – its extent and importance*, «Journal of Higher Education Policy and Management», vol. 33, n. 4, pp. 347-361.
- Watson L.D. e Hegar R.L. (2013), *The Tri-Sector Environment of Social Work Administration: Applying Theoretical Orientations*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 3, pp. 215-226.

- Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano, Cortina.
- Wilks T. (2005), *Social Work and Narrative Ethics*, «British Journal of Social Work», vol. 35, pp. 1249-1264.
- Williams F. (2005), *Linking care practices to a political ethic of care*, Relazione presentata al Seminario «Network, connectedness and resilience», University of Birmingham, trad. it. *L'etica del prendersi cura. La frontiera delle politiche sociali*, «Lavoro sociale», vol. 6, n. 1, 2006, pp. 13-30.
- Wilson S. (2009), *A servizio dei propri operatori. I dirigenti nella Tutela Minori*, «Lavoro sociale», vol. 9, n. 2, pp. 195-210.
- Zhu W.J. e Cheung M. (2014), *Multiple Relationship-Management Roles Among Communicators in Not-For-Profit Organizations*, «Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance», vol. 38, n. 5, pp. 423-434.

Indicazioni normative

- L. 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*.
- L. 8 novembre 1991, n. 381, *Disciplina delle cooperative sociali*.
- L. 23 marzo 1993, n. 84, *Ordinamento della professione di assistente sociale e istituzione dell'albo professionale*.
- D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*.
- L. 8 novembre 2000, n. 328, *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*.
- D.P.R. 5 giugno 2001, n. 328, *Modifiche ed integrazioni della disciplina dei requisiti per l'ammissione all'esame di Stato e delle relative prove per l'esercizio di talune professioni, nonché della disciplina dei relativi ordinamenti*.
- Ethics in Social Work. Statement of Principles* (2004), International Federation of Social Workers and International Association of Schools of Social Work.
- Codice Deontologico dell'Assistente Sociale*, (2009), Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali.

Appendici

Fac simile lettera di presentazione ricerca



Milano,

Gentile Dott. / Gentile Dott.ssa

sono Francesca Biffi, assistente sociale e dottoranda della Scuola di Dottorato in Scienze Sociali - Dottorato in Scienze Organizzative e Direzionali presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Sotto la guida del Prof. Fabio Folgheraiter sto lavorando alla mia tesi di dottorato che ha come oggetto di indagine l'approfondimento del ruolo manageriale all'interno di organizzazioni che si occupano di servizi sociali. Il proposito della ricerca consiste nell'effettuare confronti tra manager con una formazione specifica in ambito sociale e manager con formazioni diverse, in modo da poter evidenziare somiglianze e differenze per meglio delineare lo stile di management proprio del professionista assistente sociale. Per le funzioni da Lei ricoperte, sono a chiedere la Sua disponibilità a collaborare alla presente ricerca.

Nell'ambito del mio lavoro ritengo opportuno utilizzare come strumento di indagine lo shadowing (letteralmente "ombreggiare"), che consiste nel seguire una persona passo dopo passo nel corso della sua quotidianità organizzativa.

Le garantisco che tutti i dati raccolti, relativi all'organizzazione e alle attività svolte da Lei e da altri operatori/soggetti con cui collabora, saranno trattati secondo le norme previste a tutela della privacy e saranno da me utilizzati unicamente per gli scopi dichiarati della ricerca. Inoltre, nel caso in cui ne sia interessata, le consegnerò la trascrizione delle annotazioni emerse durante lo shadowing che La riguarda.

Rimango a completa disposizione per qualsiasi informazione o chiarimento che Le sia necessario.

La Sua preziosa collaborazione è determinante per la realizzazione del mio progetto di ricerca, pertanto La ringrazio anticipatamente per la disponibilità che potrà assicurarmi.

Dott.ssa Francesca Biffi

Prof. Fabio Folgheraiter

Fac simile traccia intervista

Per tutti

- E' Sposata/o?
- Ha Figli?
- Età
- Titolo di studio
- Da quanti anni lavora presso l'attuale organizzazione?
- Da quanti anni svolge funzioni manageriali?

- Approfondire aspetti dello shadowing non chiari o interessanti

Solo per assistenti sociali

- Ha lavorato come assistente sociale di campo? Per quanto tempo?
Se si, quanto ha influito l'esperienza di campo sull'attività di manager?
- Il fatto di essere assistente sociale cosa apporta nel suo lavoro?

