



Il Coordinamento d'Équipe passo dopo passo

Metodologia e strumenti
per i Servizi di welfare

Elena Cabiati

MATERIALI
LAVORO SOCIALE

Erickson

IL LIBRO

**IL COORDINAMENTO D'ÉQUIPE
PASSO DOPO PASSO**

Nei Servizi di welfare il coordinatore è colui che guida l'équipe di professionisti nel lavoro di cura con persone, famiglie, gruppi e comunità in situazione di difficoltà, all'interno di articolati sistemi organizzativi nel quadro delle politiche sociali e socio-sanitarie di riferimento. Coordinare implica abilità e competenze diversificate, necessarie per svolgere funzioni organizzative, amministrative, tecnico-metodologiche e di networking.

Il coordinatore è la Guida Relazionale che assicura all'équipe accompagnamento, cura, osservazione, orientamento e feedback per affrontare le sfide dei percorsi di aiuto.

Grazie a un taglio fortemente operativo, il testo fornisce a chi ricopre o ricoprirà questo ruolo strumenti e tecniche per: potenziare il proprio stile di coordinamento, favorire la collaborazione interprofessionale, assegnare e monitorare i carichi di lavoro, sostenere il benessere dell'équipe, valutare l'operato, condurre e facilitare le riunioni, accompagnare la riflessione sui casi. Arricchito da numerose schede, checklist, esercizi, questionari, spunti per la riflessione, la valutazione e l'autovalutazione, il testo è dedicato ai professionisti che coordinano équipe, Servizi o progetti nelle Organizzazioni per l'aiuto, sociali e socio-sanitarie.



Tabella per identificare competenze e funzioni d'équipe



Modelli di interazione nelle riunioni d'équipe



Scheda per la valutazione delle competenze



Questionario per misurare le risorse richieste in un intervento

L'AUTRICE



ELENA CABIATI

Professore associato presso l'Università Cattolica di Milano, assistente sociale con esperienza nel lavoro con le famiglie e i minori, docente di Metodologia del servizio sociale e di Social work interculturale. Per le Edizioni Erickson ha pubblicato: *Gl assistenti sociali in child protection* (2015), *Intercultura e social work* (2020), *La visita domiciliare in tutela minorile* (2020).

€ 19,50

www.erickson.it

INDICE

7 Saggio introduttivo

Metodologia e strumenti in 7 passi

11 Passo 1 Lo stile di coordinamento: conoscerlo e potenziarlo

29 Passo 2 La collaborazione interprofessionale: valorizzare le competenze e aiutare gli operatori a lavorare insieme

47 Passo 3 I carichi di lavoro: assegnazione, gestione e monitoraggio

63 Passo 4 Lo stato di salute dell'équipe: sostenere il benessere dei professionisti

79 Passo 5 Affrontare con chiarezza: valutazione, monitoraggio e feedback

95 Passo 6 Le riunioni d'équipe: condurre e facilitare

109 Passo 7 La riflessione sui casi: accompagnare processi operativi e formativi

123 Bibliografia

Saggio introduttivo

Siamo solo all'inizio del percorso di valorizzazione dei coordinatori nei Servizi di welfare e questo manuale offre supporto concreto a coloro che rivestono (o rivestiranno) tale complesso e affascinante ruolo.

I teorici delle organizzazioni affermano che i coordinatori svolgono una funzione cruciale per il buon funzionamento dei Servizi (Weick, 1969; Barnard, 1974; Drucker, 1978; Gagliardi, 1991). Tuttavia, manca ancora cultura del coordinamento, e questi *professionisti-guida*, inquadrabili in una figura di *middle-management*,¹ non godono della giusta considerazione in termini di formazione e di ricerca, nonostante sia sempre più evidente il bisogno di investire sullo sviluppo di sapere teorico-pratico specifico.

Essere *middle-manager*, ossia coordinatori, referenti e responsabili che operano tra il livello di *fieldwork practice* e quello politico-amministrativo, non significa essere «manager a metà»; piuttosto, questa denominazione implica lo «stare nel mezzo» di sistemi complessi per svolgere delicate funzioni di raccordo, comunicazione, facilitazione e talvolta anche mediazione tra istanze diverse. Tali istanze devono quanto più possibile convergere, con congruenza, in una mission comune orientata alla cura dei cittadini e delle comunità in situazione di disagio, altresì attenta al benessere dei professionisti che si confrontano con le sfide tipiche, e talvolta inedite, dei percorsi di aiuto.

Questa posizione «di confine» tra i diversi livelli dell'organizzazione richiede ai coordinatori di esercitare potere, di avere consapevolezza della propria identità, in alcuni casi di costruirla dopo aver vestito per molti anni un ruolo diverso (ad esempio di assistente sociale o educatore), di avere *vision*, di muoversi per stare in equilibrio, di esprimere leadership e competenze manageriali.

La vastità delle competenze necessarie per esercitare il ruolo di coordinatore è in linea con la multidimensionalità dei bisogni delle organizzazioni per l'aiuto. Nel quadro delle politiche sociali e socio-sanitarie, tali organizzazioni sono macchine complesse ideate per rispondere simultaneamente a diverse logiche, tra cui efficienza, equità, *care*, giustizia sociale, sostenibilità, inclusività, trasparenza, sussidiarietà. Seppur non sempre con la necessaria coerenza, l'architettura di queste organizzazioni è pensata per tradurre linee programmatiche, fondi, piani strategici

¹ L'espressione *middle-management* (Preston, 2008; Shanks et al., 2015) si riferisce al livello intermedio che intercorre tra le figure apicali dirigenziali e gli operatori sociali che svolgono pratica operativa.

e obiettivi di sviluppo in servizi, progetti e interventi che entrino nelle vite delle persone, delle famiglie e delle comunità per stimolare cambiamenti, sostenere aspirazioni e miglioramenti, attivare protezione, limitare i danni, evitare ulteriori aggravamenti. Ai coordinatori che al crocevia di tali processi devono svolgere precise funzioni, questo manuale suggerisce indicazioni di metodo, strategie e strumenti operativi per sentirsi più preparati e meno soli.

Coloro che svolgono funzioni di guida e coordinamento hanno generalmente cura di non far sentire soli gli operatori sociali, sostenendoli individualmente e stimolando l'équipe a svolgere funzioni di supporto reciproco. Questo è importante, ma anche i coordinatori possono provare stati di solitudine (Healy, 2002; Shanks et al., 2015; Biffi, 2017; Rofuth e Piepenbring, 2019; Malvestiti, 2012), perché le responsabilità e le fatiche sono tante ma le opportunità di confronto e di sostegno poche, o in alcuni casi nulle.

Il manuale si articola in 7 Passi per il raggiungimento di obiettivi di apprendimento specifici.

Ciascun Passo è ideato per favorire lo sviluppo di abilità e competenze utili per svolgere funzioni comunemente attribuite ai middle-manager nei Servizi di welfare, quali la conduzione delle riunioni, la valutazione e il monitoraggio, l'accompagnamento alla riflessione condivisa.

In relazione a queste funzioni sono offerte nozioni teoriche e metodologiche che discendono dalla letteratura internazionale e dal metodo del *Relational social work* (Folgheraiter, 2018), accompagnate da esercitazioni, stimolazioni, esempi di caso e domande per l'autoriflessione.

I tratti distintivi di questo testo sono almeno 5: lo stimolo al pensiero critico-riflessivo per sviluppare *self-awareness* e *self-management*; l'attenzione alla comunicazione e alla dimensione relazionale per la vitalità di un progetto, un'équipe e un Servizio; la riflessione sul dispendio energetico e sull'utilizzo delle risorse; la valorizzazione delle differenze di ruoli, funzioni e competenze dell'équipe e il riguardo ai rischi e al malessere che possono interessare i professionisti dell'aiuto, a livello individuale e di gruppo.

Ho coniugato lo studio di questi temi con le mie esperienze professionali nei Servizi sociali e auspico che il testo sia per i coordinatori fonte di ispirazione e di sostegno.

La collaborazione interprofessionale: valorizzare le competenze e aiutare gli operatori a lavorare insieme

L' *équipe* è interprofessionale

I coordinatori hanno un ruolo importante nel favorire processi di cooperazione tra professionisti che hanno funzioni, competenze e culture diverse. Nell'espressione «collaborazione interprofessionale» *inter* esprime la parte di contatto e di relazione che sta tra professionisti diversi, spesso con competenze distinte. In un gruppo di lavoro la collaborazione può concretizzarsi in relazioni cooperative di diverso tipo, ad esempio simbiotiche o di dipendenza, deboli o conflittuali.

Eterogeneità come risorsa

L'eterogeneità di un'*équipe* rappresenta un patrimonio di conoscenze, abilità ed esperienze necessarie per il buon funzionamento del Servizio. In assenza di queste differenze le *équipes* perderebbero di efficacia (approfondiremo a breve questo aspetto). Tuttavia, per potersi esprimere, le differenze che intercorrono tra i professionisti necessitano di attenzioni e condizioni adeguate. I processi di collaborazione non sono automatici, richiedono cura e azioni dedicate da parte di coloro che coordinano l'*équipe* tecnica. Queste azioni si declinano principalmente in:

- accompagnamento alla riflessione sul tema
- conoscenza e gestione delle differenze tra professionisti
- ridefinizione di competenze e confini
- creazione e cura di un ambiente e di un clima collaborativi.

L'eterogeneità dell'*équipe* è costante ricchezza

Le *équipes* sono sempre eterogenee, ossia costituite da professionisti diversi tra loro. Pensiamo all'eterogeneità delle *équipes* psico-sociali, psico-educative o socio-sanitarie composte da professionisti con ruoli, funzioni e competenze diverse. Questi operatori hanno mandati professionali distinti e la loro professionalità è frutto di percorsi di formazione e specializzazione che, a seconda del caso, hanno punti di contatto forti, deboli o assenti. Per descrivere le differenze che intercorrono tra professionisti diversi sarebbe riduttivo parlare solo di background formativo. Assistenti sociali, educatori, infermieri, mediatori linguistico-culturali, pedagogisti e psicologi si distinguono anche per il proprio bagaglio di esperienze sulle quali costruiscono impianti di competenze tecniche, metodologiche e relazionali. Gli anni trascorsi in un'organizzazione, il gruppo di colleghi, i percorsi di aiuto, le relazioni con l'utenza e il rapporto con il coordinatore sono delle variabili importanti che contribuiscono a creare un professionista e la sua capacità di collaborazione. A queste si aggiungono le esperienze personali, come quelle sociali, familiari, amicali, le attitudini e i tratti di personalità, le opinioni e le scelte di vita che compongono la *way of professional life* degli operatori, ossia la loro cultura professionale che si declina in opinioni e comportamenti. Questi elementi rendono profondamente diversi tra loro due assistenti sociali o due psicologhe, al punto che le sfide dell'interprofessionalità riguardano anche *équipes* composte da professionisti accomunati da uno stesso mandato professionale, ad esempio un gruppo interamente composto da educatrici. Tuttavia, spesso le fatiche della collaborazione interprofessionale si manifestano con maggiore intensità quando l'*équipe* è composta da operatori

Pluralità di esperienze e culture professionali

con mandati professionali distinti. In tono evocativo affermiamo che nell'équipe interagiscono diverse culture, anche quando nessun operatore è di minoranza etnica.

Perché la collaborazione interprofessionale è necessaria

I processi di armonizzazione di competenze diverse all'interno dell'équipe sono tanto complessi quanto necessari.¹ Perché sono necessari? Identifichiamo 3 motivazioni principali:

1. perché per essere fronteggiati i problemi di vita delle persone che si rivolgono al Servizio richiedono l'apporto di diverse discipline e competenze;
2. perché danno valore, riconoscimento e motivazione ai singoli operatori;
3. perché favoriscono processi di apprendimento reciproco e arricchiscono il patrimonio di sapere del gruppo.

I limiti di un'équipe monoprofessionale

Proviamo a immaginare cosa succederebbe se le équipe fossero composte da professionisti «simili», ossia con lo stesso mandato professionale. Immaginiamo ad esempio équipe monoprofessionali, ossia composte da sole assistenti sociali, da soli psicologi o educatrici. In questo caso assisteremmo ad almeno due effetti distorti:

- un processo di appiattimento delle competenze;
- un processo di distorsione dei problemi perché le risposte date secondo le lenti di un'unica disciplina porterebbero a vedere il problema in una sola dimensione, sia essa clinica, pedagogica o sociale.

La realtà dei Servizi per l'aiuto mostra come le letture monoprofessionali siano fallimentari. Immaginiamo ad esempio se l'équipe di una RSA si componesse di soli infermieri, di soli educatori o di soli assistenti sociali. I bisogni di vita delle persone anziane metterebbero subito in risalto come, indipendentemente dalla competenza dei singoli professionisti, l'approccio esclusivamente medico o sociale risulterebbe parziale, assolvendo con buona probabilità ad alcuni bisogni e lasciandone disattesi altri. Si pensi a un'organizzazione di tutela minorile composta da soli psicologi e a come le difficoltà delle famiglie rischierebbero di essere sottostimate su un piano sociale e iper-enfatizzate su quello psicologico. Questi esempi mostrano come gli sforzi per favorire l'armonizzazione delle diverse competenze professionali siano complessi ma ampiamente giustificati.

Il principio della varietà necessaria

Il principio della varietà necessaria (Ashby, 1956) sostiene che se si vuole affrontare con successo un'ampia varietà di fattori è necessaria un'ampia varietà di risposte. Caliamo questo principio nella realtà dei Servizi di welfare. Le équipe sono necessariamente complesse perché lo sono i procedimenti di tutela minorile, i percorsi di accoglienza residenziale di persone non auto-sufficienti o con problemi di dipendenza, gli interventi di assistenza domiciliare, per l'inserimento lavorativo o di messa alla prova. La complessità di questi percorsi richiede un'ampia varietà di contributi professionali per essere pensato, programmato, realizzato e concluso. La diversità va coltivata, non solo perché consente di avere una maggiore capacità di attenzione in ambienti complessi, ma anche perché permette di intervenire meglio rispetto alle criticità che si individuano (Weick e Sutcliffe, 2007, p. 21).

La complessità richiede diversità

¹ L'articolo 55 del Codice deontologico degli assistenti sociali afferma «professionista che riveste ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento [...] opera [...] valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione» (CNOAS, 2020, art. 55).



STRUMENTO 1

Identificare gli ostacoli

Attraverso la scala delle priorità obbligate, il coordinatore è invitato a rispondere alla seguente domanda:

Quali di questi ostacoli penalizzano maggiormente la collaborazione all'interno dell'équipe?

Rispondi creando una scala di priorità, ossia collocando secondo il grado di importanza i fattori rappresentati nei riquadri a destra:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

IDEE E APPROCCI DIVERSI
MAI ESPLICITATI CHE
AGISCONO SOMMERSI

ATTEGGIAMENTI
DI SFIDUCIA E
SQUALIFICA

MANCANZA DI
COMUNICAZIONE
E INFORMAZIONE

MANCANZA
DI PARITÀ
E FIDUCIA

NONCURANZA
DELLA RELAZIONE
INTERPROFESSIONALE

SCARSA
CONOSCENZA
DELLE RISPETTIVE
COMPETENZE E
FUNZIONI

ASPETTATIVE
IRREALISTICHE

Alla luce della gerarchia degli ostacoli creata sopra, rifletti a partire dal seguente quesito:

Su quale di questi elementi posso iniziare a intervenire per migliorare la collaborazione interprofessionale nell'équipe?



STRUMENTO 2

Scheda per la valutazione

Servizio: _____					
Anno di riferimento: _____ Data di compilazione: _____					
					PUNTEGGIO DA 1 A 5
					1 = Insufficiente
					2 = Sufficiente
					3 = Discreto
					4 = Buono
					5 = Ottimo
QUALITÀ DEL LAVORO					
Precisione nell'esecuzione dei compiti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Puntualità e rispetto delle scadenze	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Programmazione e organizzazione del lavoro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Raggiungimento degli obiettivi prefissati	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Applicazione norme e procedure	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COMPETENZE PERSONALI					
Motivazione	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Autonomia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Impegno e intraprendenza	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Flessibilità	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
COMPETENZE RELAZIONALI					
Rapporto e comunicazione con l'utenza	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Costruzione di relazioni proficue con l'utenza	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Collaborazione con i colleghi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Partecipazione alle riunioni d'équipe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rapporti con i responsabili, dirigenti e amministratori di Servizio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

COMPETENZE PROFESSIONALI GENERALI					
Competenze richieste dal mandato istituzionale	①	②	③	④	⑤
Padronanza di un metodo d'intervento	①	②	③	④	⑤
Aggiornamento e formazione continua	①	②	③	④	⑤
Disponibilità a intraprendere e partecipare a sperimentazioni e innovazioni	①	②	③	④	⑤
AREE DI MIGLIORAMENTO					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
COMMENTI FINALI					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					