

Francesca Biffi

IL LAVORO MANAGERIALE NEI SERVIZI ALLA PERSONA



Da più parti viene ormai riconosciuta l'importanza dell'azione manageriale per garantire il buon funzionamento e lo sviluppo dei servizi sociali, la cui mission è «fronteggiare» i problemi di vita delle persone. L'efficacia dei servizi non dipende solo dall'azione professionale degli operatori a contatto con l'utenza, ma anche dal modo in cui opera chi ricopre ruoli di dirigenza e coordinamento. Cosa fanno, però, nel concreto, i manager nei servizi alla persona? Prendendo le mosse da questa domanda, il volume studia l'azione manageriale attraverso l'osservazione diretta, condotta mediante lo strumento dello shadowing (letteralmente «ombreggiare», «seguire come un'ombra»). Il risultato è una ricerca scrupolosa che sfata alcuni «miti» riguardo al lavoro manageriale, facendone cogliere prerogative e complessità, riuscendo inoltre a restituire la vivezza, l'incandescente quotidianità di un agire che sfugge a facili catalogazioni manualistiche e che può essere appreso (e studiato) solo «sul campo».



Francesca Biffi

Assistente sociale specialista e dottore di ricerca in Scienze Organizzative e Direzionali. È docente di Principi e Fondamenti del Servizio Sociale presso l'Università Cattolica di Milano e si occupa di lavoro sociale con le famiglie e i minori e di programmazione sociale.



*Pubblicazione scientifica validata
dal Comitato Scientifico della Collana*

www.universityresearch.ericsson.it



INDICE

Presentazione (*F. Folgheraiter*) 7

Prefazione 9

PARTE PRIMA

PREMESSE TEORICHE

Capitolo 1 15

Il manager nei servizi alla persona: l'oggetto della ricerca

Capitolo 2 27

L'approccio di Mintzberg al management

Capitolo 3 39

L'approccio relazionale nel lavoro sociale

PARTE SECONDA

LA RICERCA EMPIRICA

Capitolo 4 57

Il disegno di ricerca

Capitolo 5 83

I risultati di ricerca: aspetti generali

Capitolo 6	109
I risultati di ricerca: aspetti specifici nei servizi alla persona	
Capitolo 7	131
Gli assistenti sociali con ruoli manageriali	
Conclusioni	139
Bibliografia	145
Indicazioni normative	155
Appendici	157

PRESENTAZIONE

Nei servizi sociali, quanto è importante l'impalcatura organizzativa e amministrativa che rimane, per così dire, alle spalle o dietro le quinte rispetto al lavoro diretto degli operatori sociali professionali? Quanto sono rilevanti le competenze «retrostanti» che fanno capo a dirigenti apicali e intermedi, per il buon funzionamento delle Organizzazioni che compongono i nostri sistemi di welfare occidentali? A tali domande, nessuno avrebbe esitazione a rispondere d'acchito, senza tanto pensarci, «tantissimo». Sappiamo tuttavia che, di fatto, nella gran parte degli Enti o delle Organizzazioni di servizi alla persona, il livello manageriale in sé non trova una specifica definizione e collocazione. Esso viene quasi sempre lasciato, in un certo senso, al caso, con riferimento alla mission della struttura pilotata.

Da un dirigente nel comparto del «sociale» si pretende ciò che ogni buon manager deve saper essere: un buon razionalizzatore di processi organizzativi, un buon conoscitore della normativa specifica e delle linee-guida regionali in materia, un buon semplificatore della complessità aziendale, ma paradossalmente si dà per scontato che la natura dell'output della struttura da questi diretta non sia poi così rilevante. Il «prodotto» cui dovrebbe sovrintendere sarebbe in ultimo un benessere «particolareggiato», la riorganizzazione delle modalità di vita di questa persona/famiglia/comunità locale, dunque qualcosa che di per sé andrebbe ricreato ad hoc per ciascun soggetto interessato e che mai andrebbe considerato in senso universalistico (a questo ci penseranno i policy makers, se tutto va bene).

Ebbene, in genere la partita della «personalizzazione» è lasciata agli operatori sul campo, mentre ai manager si richiede di standardizzare, di fare economia di scala, di risolvere problemi sovrastanti, ecc. Tale mandato non è

illogico, ovviamente, tutt'altro! È solo insufficiente di per sé. Nei servizi alla persona la sacrosanta esigenza di razionalizzare e uniformare deve armonizzarsi con la necessità di «incontrare» il singolo disagio e di co-progettare, per così dire, con esso. I professionisti sul campo non possono essere lasciati soli in una tale partita. A maggior ragione, non dovrebbero essere ostacolati o distorti da direttive manageriali incapaci di concepire l'essenza del delicatissimo lavoro. Solo un'allusione non tanto velata qui all'impostazione managerialista che si è abbattuta sui servizi sociali in questi anni per effetto dell'ideologia neoliberista, la quale per gettar via l'acqua sporca delle inefficienze e della bassa qualità ha buttato senza batter ciglio anche il bambino.

Il presente volume illustra i risultati di un'importante e originale ricerca di dottorato in cui, per la prima volta, si mette a tema la natura specifica delle abilità e degli atteggiamenti di dirigenti di servizi e/o imprese che non sfornano prodotti standard per il mercato ma che, tutti i giorni, debbono cimentarsi con l'«umano». L'Autrice, forte di una notevole esperienza di campo come assistente sociale, ha saputo correttamente interrogarsi rispetto alle sottili variabili che consentirebbero al manager sociale di incidere indirettamente, e però nel verso giusto, sulle istanze delle persone, delle famiglie e degli operatori che fuori — nel «territorio», come si dice —, a fronte spesso delle più gravi sofferenze, si incontrano per fare rete e per «sortirne assieme».

Fabio Folgheraiter
Coordinatore dei corsi di Laurea in Servizio sociale,
Università Cattolica del S. Cuore di Milano
Milano, settembre 2016

PREFAZIONE

Il lavoro di ricerca presentato in questo volume 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 che appaiono strettamente condizionati dai limiti di budget a disposizione; il secondo, invece, composto da professionisti che operano, al di fuori di logiche marcatamente imprenditoriali, con persone che hanno problemi e limiti, ma anche risorse e capacità.

Come far interagire questi due mondi che sembrano collocarsi su poli opposti? 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 quest'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, infatti, non dipende solo dall'azione professionale degli operatori a diretto contatto con l'utenza, ma anche da come si muove chi ricopre ruoli di dirigenza e coordinamento (Wilson, 2009).

Il presente lavoro di ricerca si fonda sulla consapevolezza che coloro che hanno funzioni manageriali nei servizi alla persona rivestono un ruolo essenziale nel definire modalità operative e prassi di lavoro utilizzate dagli operatori «sul campo», cioè da coloro che operano a diretto contatto con persone che si trovano in situazioni di difficoltà e di bisogno.

L'obiettivo di questo lavoro è quello 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 è: che cosa fanno i manager nei servizi alla persona?

La teoria non è stata utilizzata come strumento per ingabbiare l'osservazione, ha bensì avuto l'importante compito di orientare la ricerca, permettendomi di avere a disposizione elementi sufficienti per leggere la realtà osservata.

Il volume si struttura in due parti. La prima parte pone le basi teoriche per 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 far 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. Per entrambi gli approcci 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; il che comporta 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. Sempre

nel primo capitolo viene, inoltre, 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 del volume viene, quindi, 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; dall'altro, l'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 a un modello teorico che racchiude le categorie mintzberghiane (Mintzberg, 2010) e la metodologia relazionale di rete (Folgheraiter, 1998; 2011a).

Lo studio empirico dedica un'attenzione specifica ai manager che hanno la formazione di assistente sociale. Il capitolo settimo, in particolare, mostra i risultati di quest'analisi. Viene, quindi, messo in 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 e delinea la figura del manager nei servizi alla persona così come emersa dalle osservazioni sul campo.

CAPITOLO 1

Il manager nei servizi alla persona: l'oggetto della ricerca

Introduzione

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 sottounità.

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 e che enfatizza le responsabilità e le competenze manageriali al livello dell'utenza (*fieldwork*), per una gestione integrata e individualizzata dei singoli casi (Bortoli, in Folgheraiter, 2003a).

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 a un problema, rispettando i limiti di budget precedentemente definiti.

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

- 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.

Gli assistenti sociali si trovano a svolgere oggi la loro professione in uno scenario di quasi-mercato. In un simile contesto, 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 necessarie e di comporre un «pacchetto» di prestazioni assistenziali il più possibile coerente ed efficiente. Il *case manager* è un operatore che si affianca a un utente e diviene una sorta di supervisore responsabile della sua situazione assistenziale (Folgheraiter, 2000).

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).

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

Alla luce di quanto sopra esposto pare opportuno chiarire ulteriormente 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). È tale livello di management che verrà approfondito nei successivi capitoli del presente volume.

Tra *management* e *social work*: il pluralismo teorico su cui si fonda la ricerca

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, esso fa parte.²

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 che facilitino 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

² Si parla di pluralismo metodologico (Carey, 2013), quando vi è la possibilità di dar forma a una ricerca combinando diverse teorie e metodi, al fine di adattarsi a un argomento specifico. Carey (2013) sostiene che la metodologia non può costituire un insieme fisso o statico di passaggi attraverso cui interpretare 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 e per fornirgli coerenza e spessore.

rischia di ottenere una visione parziale dello stesso; per approfondire l'oggetto della ricerca occorre muoversi lungo i confini, là dove si incontrano spinte e tensioni diverse e si originano saperi nuovi (Galli e Tomè, 2010). Ho tentato di spostare i confini cercando di assumere, per quanto possibile, una posizione che tende a osservare il fenomeno da tutti i lati, integrando punti di vista e prospettive afferenti a discipline diverse (Abbott, 2007).

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 un buon manager dovrebbe compiere 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, accompagnando i collaboratori nello svolgimento del loro lavoro, e avendo chiaro 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 (Folgheraiter, 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 a operare una selezione, individuando, sulla base della personale esperienza professionale nei servizi alla persona, i due modelli teorici sopra citati, in quanto riescono, mi pare, a 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), l'indagine mira a sottolineare l'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 ai fini 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 vita³ dei cittadini.

L'evoluzione degli approcci teorici nel management

Il cambiamento di atteggiamento nei confronti del management — dal disinteresse verso questo tema, alla consapevolezza e poi all' enfasi che da qualche tempo lo circonda — 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'enfaticizzazione del management viene generalmente attribuita a Sir Stafford Cripps, ministro del tesoro del primo governo laburista inglese del dopoguerra, il quale vide in esso 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 Trenta a tenere corsi di management (Drucker, 1978).

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

- la 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) e pongono l'attenzione sul miglioramento delle performance delle organizzazioni attraverso la razionalizzazione dell'ambiente di lavoro;
- la 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

³ I 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, bensì *fronteggiati* (Folgheraiter, 2011a; Raineri, 2004a).

dei due fattori di Herzberg, esigenze di sviluppo individuali e organizzative di Argyris, stili di leadership di Likert) e, in risposta alle implicazioni dello Scientific Management, riporta l'attenzione sulla centralità dell'uomo con le sue implicazioni psicologiche e sociali, riaffermando l'importanza della umanizzazione degli ambienti di lavoro e richiamando una costante attenzione alla soddisfazione, ai contenuti di lavoro, al clima, alla comunicazione partecipativa e coinvolgente, agli stili di leadership;

- la 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 avvicina al mondo delle organizzazioni con un approccio che tende a trovare un punto di equilibrio tra le scuole di pensiero precedenti; l'attenzione è posta sul pericolo di una visione meccanicistica delle organizzazioni e, per converso, sulla ricchezza di una visione orientata alla relazione tra gli elementi di una organizzazione, ai reciproci condizionamenti e influenze e, in generale, alla consapevolezza che gli elementi «divengono sistema» grazie alle loro relazioni.

Ogni teoria è stata influenzata dallo specifico momento storico ed economico e 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 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 si delinea un nuovo modo di concepire le organizzazioni, che vengono interpretate come luoghi di vita; si sottolinea, dunque, l'importanza di espandere la responsabilità del management oltre la creazione di valore per gli azionisti, verso scopi più nobili e socialmente significativi. Le sfide richiamano l'importanza di fare in modo che le organizzazioni siano genuinamente umane (luoghi in cui le persone possano, quindi, crescere 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.

Questo nuovo modo di concepire le organizzazioni, e di conseguenza il ruolo dei manager, porta a un avvicinamento ai principi propri del lavoro sociale.

L'evoluzione degli approcci teorici nel *social work*

La ricerca che verrà presentata nella seconda parte del volume 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 relativi al lavoro sociale e alla 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 a 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:

- aiutare i meno capaci a far valere i loro diritti;
- mediare tra i bisogni dei cittadini e le risorse istituzionali, tra persone e società;
- attuare strategie di prevenzione verso le situazioni personali e sociali che possono rendere le persone dipendenti dagli enti di assistenza;
- fornire 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 portato al riconoscimento sociale della professione, vista come 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, di sacrificare la visione di insieme per valorizzare spazi di esclusività nel rapporto diretto con l'utenza.

A seguito della crisi del welfare, la relazione tra interventi di aiuto alla persona e attività di progettazione e organizzazione dei servizi tende a rinforzarsi progressivamente in uno spazio esteso, che a progetti personalizzati aggiunge azioni di sviluppo di comunità, riformula assetti organizzativi, sperimenta nuove formule di servizio, inventa strategie d'azione locale per i diritti di cittadinanza, attiva progetti di sviluppo, promuove e coinvolge nuovi attori sociali, cerca e gestisce risorse umane, tecnologiche, economiche (Mari et al., 2012).

I livelli dell'intervento sociale e le teorie del social work

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

Nel *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 all'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, in questo caso, lo strumento per favorire e sviluppare la partecipazione e la condivisione dei problemi. Il *community work* si riferisce a un intervento a sostegno delle persone che appartengono a una comunità e possono dunque riunirsi 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; si parla, invece, di *lavoro di gruppo* quando la finalità riguarda principalmente il miglioramento delle situazioni di alcune persone o famiglie accomunate da interessi analoghi; nel *lavoro di comunità*, infine, 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 relative 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).⁴

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 (ad esempio, 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 (ad esempio, la teoria della comunicazione);
- teorie prospettiche, che offrono un modo di considerare il mondo, in particolare il cambiamento personale e sociale, e 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 istitu-

⁴ Su teorie modelli e modelli relativi al lavoro sociale, è possibile reperire informazioni anche sul sito www.assistentsociali.org.

zione dell'Albo professionale», all'art. 1 comma 2 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».

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 e 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 diventa sempre più rilevante 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. Esse vengono quindi considerate

portatrici di un sapere teorico e pratico coerente con il sistema delineato dal legislatore.

L'incarico manageriale nei servizi pare idoneo 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 (Mari et al., 2012).

CAPITOLO 4

Il disegno di ricerca

L'impianto metodologico della ricerca

L'impianto metodologico della presente ricerca è di tipo qualitativo (Corbetta, 1999; Bryman, 2008; Amaturò, 2012). Come tale, 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 (Abbott, 2007; Bryman, 2008; Amaturò, 2012), nel senso che si cerca di vedere il mondo con gli occhi del soggetto studiato. Uno degli obiettivi della presente 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). Proprio l'utilizzo di strumenti di ricerca qualitativi si adatta a far emergere tali informazioni, avendo 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): è stata cioè costruita in collaborazione con le persone coinvolte. L'esito dello studio (i dati raccolti) ha pertanto una natura relazionale in quando 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 e al., 2000; Bruni, 2011), ed è quindi un modo per avvicinarsi ai fenomeni sociali e osservare le pratiche di determinati gruppi di individui (Bruni, 2011).

Con il termine «osservare» non si intende l'osservazione in senso stretto, ma piuttosto un «esaminare con attenzione», il che 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), significa piuttosto porsi in una modalità di apertura e di ascolto di tutti i dati che il manager e l'organizzazione di appartenenza hanno saputo trasmettere.

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).¹

¹ 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 ha anche il pregio di demistificare certe interpretazioni ideologiche inflazionate o abusate, di

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 quest'ottica, la presente ricerca non ha l'ambizione di rappresentare, e quindi in qualche modo generalizzare, i comportamenti manageriali, il suo intento è, piuttosto, 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 et al., 2000; Kunda, 2000; Mintzberg, 2010). Il ricercatore quindi porta nell'indagine etnografica interpretazioni ed esperienze personali, è cioè 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.

Nella fase di realizzazione della ricerca, sono 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.

La ricerca etnografica prevede di entrare a far parte del contesto studiato, non implica una semplice osservazione dei soggetti, ma un coinvolgimento diretto del ricercatore nel contesto osservato. Tale approccio sembra il più adeguato per comprendere e descrivere le relazioni e le reciproche influenze che si sviluppano all'interno delle organizzazioni (tra manager e gli altri membri).

Il pensiero che storicamente ha fatto da sfondo alle ricerche di stampo etnografico è il pensiero di tipo induttivo che, per formulare delle ipotesi, parte da osservazioni concrete anziché da assunti teorici (Niero, 1995; Bryman 2008; Bruni, 2011). I concetti emergono dai dati raccolti, tanto che una delle prime

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).

indicazioni per un ricercatore etnografico si riferisce alla capacità di «accogliere le diversità», di essere cioè ricettivo nei confronti di comportamenti o dati inaspettati e di 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: il ricercatore parte, cioè, 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). Nel presente volume, 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).

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 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 mi ha consentito di conoscere in anticipo alcune delle caratteristiche del fenomeno che sarei andata a osservare. La ricerca, quindi, si propone di combinare la letteratura con le evidenze derivanti dalle 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 di 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 i 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, 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 a esplorare l'oggetto di ricerca partendo dal punto di vista di coloro che svolgono funzioni manageriali.

La fase esplorativa della ricerca, inoltre, mi ha consentito 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, inoltre, 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.

IE.M2 riferisce che: «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 programmatici, i confronti con la componente politica e con le altre organizzazioni, l'impegno a essere un attivatore di politiche sociali». (Diario di campo – fase esplorativa)

Lo sforzo di riuscire a integrare soggetti diversi con i relativi bisogni/valori/aspettative e il fatto che tale sforzo implichi una responsabilità specifica nei confronti di ogni categoria di soggetti coinvolta nei processi di lavoro mi hanno portato a riflettere in merito alla dimensione etica del lavoro. È sembrato interessante approfondire nella fase di ricerca sul campo il ruolo che giocano questi aspetti nella categoria professionale degli assistenti sociali, che da sempre si confronta con importanti dilemmi etici (Banks, 2011) e capire, inoltre, 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, capace di avere presenti i processi nel loro complesso. Tutto ciò come si presenta nei servizi in cui la funzione manageriale è svolta da persone con professionalità differenti? È 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, in Bruni, 2011).

In merito alle modalità di accesso al campo, ho 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 correlata 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 giustifichino, 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 mi avrebbe portato ad assumere dei comportamenti poco naturali che non avrebbero giovato alla ricerca.