

## Riflessioni metodologiche sul ruolo dei coordinatori nei Servizi di tutela minorile

# Come una guida relazionale

Elena Cabiati  
Università Cattolica di Milano

*All'interno dei Servizi di tutela minorile, i coordinatori e i responsabili di Servizio svolgono una funzione cruciale per il buon funzionamento dell'organizzazione. Il loro lavoro, inquadrabile in una figura di middle-management, non gode ancora della giusta considerazione in termini di formazione e di ricerca, nonostante la complessità che lo caratterizza. Esistono inoltre eterogeneità e discrezionalità notevoli circa le competenze e i compiti che attengono a questo ruolo. Dopo una breve descrizione delle sfide che interessano il lavoro di responsabili e di coordinatori in questo ambito d'intervento, l'articolo presenta alcune idee chiave a sostegno dell'esercizio di questo ruolo. Idee e riflessioni che discendono dal metodo del Relational Social Work e in particolare dal concetto di guida relazionale. Combinando la conoscenza del metodo e l'esperienza operativa maturata nel ruolo di coordinatrice, l'autrice intende offrire una declinazione delle funzioni di guida relazionale a livello di middle-management. L'auspicio è che tale declinazione e le riflessioni che seguono possano sostenere il lavoro di coloro che devono guidare équipe di professionisti in tutela minorile dando concretezza alla mission insita nel loro ruolo: aiutare gli operatori sociali affinché possano aiutare le famiglie in situazione di difficoltà.*

### Parole chiave

Coordinatori – Tutela minori – Guida relazionale – Middle-management – Équipe – Relational Social Work.

Sia in ambito nazionale che in ambito internazionale, la letteratura di social work offre contributi teorici, esiti di ricerca ed esperienze dal campo che descrivono l'enorme complessità dei Servizi di tutela minorile (Gillingham e Humphreys, 2010; Allegri, 2011; Cinti, 2011; De Martini, Di Monaco e Luciano, 2011; Shier e Graham, 2011; Buralassi, 2012; Brady, 2014; O'Reilly et al., 2014; Cabiati, 2015; Bertotti, 2016;

Ferguson, 2016; Cabiati e Panciroli, 2019). Questi contributi offrono una panoramica sufficientemente esaustiva, e sempre in divenire, di quelli che sono i compiti, le competenze professionali, le condizioni lavorative, le più comuni criticità dei professionisti della tutela minorile, inclusi gli aspetti positivi e di gratificazione personale (Banks, 2008; Truter, Theron e Fouché, 2018; Pösö e Forsman, 2013).

Di contro, risultano essere ancora pochi gli autori che fino ad oggi hanno concentrato i loro studi sul ruolo manageriale nei servizi sociali, sia in campo nazionale (Camuri, 2015; Biffi, 2017), che a livello internazionale (Healy, 2002; Shanks, Lundström e Wiklund, 2015; Patterson, 2015), e ancor con meno frequenza nello specifico della tutela minorile. I contributi che apportano conoscenze utili per svolgere funzioni di coordinamento in questo ambito d'intervento sono ancora limitati. Una mancanza «grave» in relazione all'importanza del ruolo e alle ricadute che le competenze e le azioni di un coordinatore possono avere direttamente sui professionisti, nonché indirettamente sulle famiglie interessate ai procedimenti di tutela per i loro figli.

Questo articolo nasce da una duplice esperienza professionale dell'autrice: in qualità di coordinatrice di un Servizio di tutela minorile e di ricercatrice nel gruppo di ricerca Relational Social Work dell'Università Cattolica di Milano. Proprio in virtù di questo binomio e alla luce del metodo del Relational Social Work (si veda in particolare Folgheraiter, 2011), l'articolo declina le funzioni di *guida relazionale* a livello di *middle-management*. Le indicazioni emergenti da questa declinazione possono sostenere gli sforzi professionali di chi è in tutela minorile con funzioni di guida e di coordinamento, ma anche di coloro che si occupano della formazione e della supervisione a questo ruolo.

## Il middle-management nelle organizzazioni di tutela minorile

I Servizi di tutela minorile rappresentano istituzioni complesse di welfare caratterizzate da stili organizzativi e gestionali frammentati e disomogenei. L'ordinamento vigente ammette infatti l'esistenza di forme di gestione plurime attraverso cui gli enti locali possono discrezionalmente organizzare i Servizi di welfare. Pur all'interno di un quadro formale comune, la questione delle forme di gestione dei Servizi è legata a fattori politici, amministrativi e culturali dei vari territori che appaiono alla ricerca di assetti organizzativi capaci di armonizzare la molteplicità degli interessi in gioco (Cabiati, 2015).

L'espressione *middle-management* (Preston, 2008; Shanks, Lundström e Wiklund, 2015) si riferisce al livello intermedio che intercorre tra le figure apicali dirigenziali e gli operatori sociali che svolgono *fieldwork practice*. Circoscrivendo il campo, le riflessioni qui presentate si rivolgono specificamente a coloro che hanno un incarico di responsabilità e di coordinamento di un'équipe tecnica. Un coordinatore di Servizio di tutela minorile è responsabile della guida del team di operatori sociali che hanno il mandato di aiutare bambini, ragazzi e genitori che sono coinvolti in un percorso di *child protection*; al contempo la sua funzione è direttamente subordinata al livello dirigenziale e, talvolta, anche a quello politico, come nel caso degli enti locali.

L'importanza e la complessità di questa figura di *coordinamento* si snodano tra funzioni tecniche, organizzative e amministrative, contribuendo ai processi di *sensemaking* (Weick, 1969), ossia di creazione di senso. Le funzioni tecniche attengono alla necessità di guidare e sostenere l'équipe nella riflessione sulla pratica operativa; le funzioni organizzative si riferiscono all'attivazione e alla cura di tutti i processi che permettono al Servizio di svolgere la propria attività entro un contesto organizzativo e socio-territoriale, anche in collaborazione con altre agenzie (formali e informali); le funzioni amministrative si concretizzano in attività di rendicontazione e documentazione che in genere rientrano nell'espressione *accountability*, e sostengono processi di comunicazione, erogazione, allocazione e distribuzione delle risorse. Trasversalmente, le funzioni relazionali si esprimono in attività di relazione e di *networking*, sia all'interno del Servizio che all'esterno.

Per svolgere queste delicate funzioni, ai responsabili e ai coordinatori è richiesto un profilo di competenze diversificato che nella quasi totalità dei casi non è frutto di una formazione specifica; sul panorama nazionale l'offerta formativa dedicata a coordinatori e responsabili di Servizi di tutela minorile è molto esigua, sia in riferimento ai percorsi di formazione di base che rispetto a quelli di formazione continua. Le competenze necessarie per esercitare il ruolo di coordinatore in questo campo non sono delineate con sufficiente chiarezza e la preparazione dei coordinatori è affidata a fonti differenziate di sapere: alcune discendono da un background formativo e altre da un background personale ed esperienziale.

Le competenze di coordinamento possono essere ricoperte da un professionista che è anche operatore sociale (ossia ha una formazione specifica come assistente sociale, educatore o psicologo), oppure no, e questo determina sicuramente delle differenze non trascurabili. Concentrandoci principalmente sulla prima fattispecie, possiamo focalizzare ora alcune questioni cruciali che interessano l'esercizio di questo ruolo.

## Quanto manager e quanto social worker: alcune questioni cruciali

Nonostante la letteratura abbia solo marginalmente indagato il lavoro dei coordinatori di Servizio nell'ambito della tutela minorile, dall'osservazione della pratica possiamo enucleare alcune delle peculiarità e delle sfide più comuni che interessano questo ruolo.

### *Prima operatore sociale, poi coordinatore: una transizione comune ma non semplice*

Non è chiaro quanto un coordinatore attinga da competenze manageriali o da competenze tecniche maturate in veste di operatore sociale: quanto si senta manager e quanto social worker.

Frances Patterson (2015, p. 2072) definisce «una transizione comune» il passaggio di ruolo da operatore sociale a coordinatore. Pur essendo comune, si tratta di un cambiamento tutt'altro che irrilevante e che evoca diverse sfide a livello sia personale sia professionale. Per alcuni operatori il passaggio a coordinatore può rappresentare

un'evoluzione naturale della crescita professionale, tuttavia il cambiamento non è semplice né automatico.

Per accompagnare al meglio questa transizione sono necessarie alcune accortezze.

La prima concerne le differenze che intercorrono tra l'aver esercitato il ruolo di operatore e poi l'aver assunto quello di coordinatore all'interno dello stesso Servizio. Se da un lato questo passaggio costituisce un patrimonio prezioso, perché assicura una conoscenza profonda dell'oggetto del Servizio, del territorio e dell'ambito d'intervento, è importante focalizzare con chiarezza e consapevolezza che il ruolo cambia, è diverso. Svolgere funzioni di coordinamento in un Servizio di tutela minorile non significa continuare a svolgere il lavoro da operatore sociale con più potere e maggiori responsabilità. Le funzioni di un operatore sociale e quelle di un coordinatore di Servizio sono e devono restare distinte, nonostante poi debbano integrarsi per ottimizzare il loro potenziale. Se queste funzioni «si assomigliano troppo» al punto da non evidenziare delle differenze significative, con buona probabilità le funzioni di coordinamento presentano delle criticità o non si stanno esprimendo con efficacia.

La distinzione che intercorre tra un operatore e un coordinatore determina che quest'ultimo, nel momento in cui assume funzioni di middle-management, incontri una sostanziale differenza rispetto a ciò che ha sperimentato per molti anni nei panni di assistente sociale o psicologo, pur trattandosi dello stesso ambito d'intervento, e talvolta anche dello stesso Servizio. Ad esempio, sul piano delle relazioni con l'utenza, possiamo affermare che un coordinatore è coinvolto in tutte le storie di vita delle famiglie che giungono dal Servizio (perché ha responsabilità formali, perché ascolta i vissuti e le preoccupazioni degli operatori, perché firma le relazioni scritte), ma al contempo in nessuna relazione di aiuto diretta.

L'entrata in gioco di un responsabile di Servizio in una relazione *vis-à-vis* con le famiglie (immaginiamo ad esempio nell'ambito di un colloquio) deve avvenire in via eccezionale in relazione a un momento fortemente critico o a una circostanza emergenziale (ad esempio, per gestire una situazione di conflitto/di pericolo o per veicolare una decisione che ha un forte impatto sulla situazione e sulla relazione tra assistente sociale e diretti interessati) e in accordo con l'operatore incaricato della situazione.

Un coordinatore è in relazione indiretta con le famiglie pur avendo responsabilità in merito. Per coloro che per diversi anni hanno svolto il ruolo di operatori sociali questo determina la necessità di raggiungere nuovi equilibri, e di accettare, ad esempio, di non poter beneficiare a pieno della bellezza e delle gratificazioni che nonostante le fatiche derivano dalle relazioni di aiuto con bambini, ragazzi e famiglie.

Ulteriori complicazioni possono sorgere quando il ruolo dell'operatore e del coordinatore coincidono e il professionista deve saper alternare queste due funzioni senza sacrificare l'una o l'altra.

### *Essere high mobile, multitasking e multidimensional*

Le particolarità dei Servizi di tutela minorile rendono uniche le specificità dei professionisti che le animano. Diversi contributi internazionali hanno rappresentato

il profilo degli assistenti sociali impegnati in questo campo, trovando dei termini inequivocabilmente chiari: *high mobile* (Ferguson, 2016), *multitasking*, *multidimensional* (O'Reilly et al., 2011). Queste espressioni indicano che l'agire quotidiano è intrinsecamente connotato da un certo tasso di frenesia. Tali caratteristiche si estendono anche a coloro che ricoprono funzioni di middle-management.

Nonostante gli studi siano ancora esigui, l'osservazione della pratica operativa svela che anche responsabili e coordinatori devono avere abilità e competenze non comuni per far fronte alla molteplicità dei compiti in capo al ruolo. Compiti che spaziano tra il livello tecnico, quello amministrativo, quello organizzativo e quello relazionale che pervade ciascuno di questi. Compiti diversi e con differenti ordini di priorità, ma che poi si rivelano tutti essenziali per il buon funzionamento dell'organizzazione. Pensiamo alle attività a diretto contatto con le persone (operatori sociali, politici e altri professionisti, utenza) e a quelle di supporto (Porter, 1985), ossia di scrittura, di comunicazione, di pianificazione e di rendicontazione.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, un coordinatore di Servizio compie azioni diversificate che non hanno lo stesso grado di responsabilità, e includono da un lato questioni delicate e complesse, dall'altro attività più semplici ma che sono importanti per il funzionamento dell'organizzazione. La giornata lavorativa di un coordinatore di équipe di tutela minorile si snoda tra attività e compiti differenziati: ad esempio, la cura dei rapporti con la parte amministrativo-politica, il problema del riscaldamento delle stanze del Servizio, la firma delle relazioni per l'autorità giudiziaria, le misure di sicurezza, la gestione del bilancio, la conduzione dell'équipe, la consulenza tecnica e la presa di decisioni che orientano gli operatori e i percorsi di aiuto con le famiglie. È il referente di processi di diversa natura orientati sia da impulsi interni (soprattutto legati alle esigenze dei professionisti e delle famiglie), sia da pressioni esterne, che derivano da iniziative dirigenziali e politiche, di managerializzazione dei Servizi o di contrazione di risorse nei sistemi di welfare. Per rispondere efficacemente a bisogni diversi è necessaria un'ampia gamma di competenze tecniche, a cui si devono combinare abilità umane e relazionali che ricordano quelle tipiche di un social worker.

### *Sentirsi soli e non specificamente formati*

Coloro che svolgono funzioni di middle-management hanno generalmente cura di non far sentire da soli gli operatori sociali, sostenendoli e provando a fare in modo che anche l'équipe svolga funzioni di supporto. Tuttavia, anche i coordinatori di Servizio possono sentirsi soli (Healy, 2002; Shanks, Lundström e Wiklund, 2015; Biffi, 2017). Il ruolo e le rispettive funzioni possono indurre i coordinatori a provare stati di solitudine perché le responsabilità e le fatiche sono tante ma le opportunità di confronto e di sostegno sono poche, o in alcuni casi nulle.

Un coordinatore può ricercare aiuto e sostegno dagli operatori dell'équipe di cui è parte; tuttavia, questa ricerca è in genere parziale e limitata da diversi fattori, ad esempio dal desiderio di non voler riversare sui professionisti vissuti di stanchezza e frustrazione o dal timore di perdere autorevolezza.

I vissuti di solitudine si possono intrecciare con la percezione di non essere sufficientemente formati, come emerso da una ricerca australiana sul tema (Healy, 2002). In linea con questi risultati, anche nel contesto italiano sembrano essere ancora poco chiari, poco sviluppati o poco diffusi i percorsi formativi specificamente rivolti ai coordinatori di équipe. Questo profilo necessita di competenze e abilità particolari, perché lo svolgimento della funzione di middle-management nei Servizi di tutela minorile sottende bisogni e logiche proprie solo marginalmente coincidenti con quelle generalmente attribuibili al middle-management in altri campi.

I coordinatori possono avvertire di avere solide conoscenze sul sistema di tutela minorile, e di contro poche competenze specifiche per coordinare l'équipe. Nella maggior parte dei casi, le competenze di middle-management non vengono acquisite nei percorsi formativi di base, e non sempre possono essere ricavate da esperienze pregresse. Consideriamo infatti che, anche quando si attinge alla componente esperienziale, il modello precedente di coordinamento di cui si è fatto esperienza nei panni di operatore sociale può distanziarsi da quello che si intende incarnare.

## **Come responsabili e coordinatori possono svolgere funzioni di guida relazionale**

### *La cornice teorica di riferimento*

La cornice teorica di riferimento dei ragionamenti presentati è la sociologia relazionale (Donati, 1991; Donati e Colozzi, 2006) e il metodo del Relational Social Work (Folgheraiter, 1998; 2011; 2017).

Diversi contributi scientifici hanno già evidenziato il contributo del metodo del Relational Social Work nella pratica operativa di tutela minorile a livello di caso, gruppo e comunità, ma anche nella formazione e nella ricerca.<sup>1</sup> Anche la funzione di coordinamento dei Servizi può essere supportata dai principi e dai concetti che informano il metodo.

In particolare, ci concentreremo ora sul concetto di *guida relazionale*, in termini di:

orientamento, accompagnamento e supporto alla riflessione condivisa a una realtà che è in movimento (Folgheraiter, 2011, p. 440).

L'idea sostenuta da qui in avanti è che la funzione di guida relazionale<sup>2</sup> può essere incarnata da un professionista che assume il ruolo di coordinamento di un'équipe di operatori sociali della tutela minorile. Questo concetto metodologico ci aiuta ad agire

---

<sup>1</sup> Per approfondire, si vedano: Raineri, 2004; 2007; Donati, Folgheraiter e Raineri, 2011; Calcaterra, 2014; 2017; Folgheraiter, 2011; 2016; 2017; Cabiati, 2016; Cabiati e Corradini, 2018; Cabiati e Pancioli, 2019; Corradini, 2018.

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni sul concetto di guida relazionale, si vedano: Folgheraiter, 1998; 2011; 2017.

con sensatezza ed efficacia le funzioni tipiche di coordinamento, interpretandole entro un paradigma coerente con i principi base del social work.

Un coordinatore può agire come una guida relazionale in relazione a diverse funzioni, tra cui:

1. relazionarsi con gli operatori dell'équipe;
2. orientare il metodo di lavoro;
3. promuovere processi sul territorio.

Al termine della descrizione di questi punti, si propone una tabella riassuntiva. Le domande possono sostenere la riflessività di un coordinatore per comprendere quali siano i punti da cui partire per agire in pratica funzioni di guida relazionale (tabella 1).

### *1. Relazionarsi con gli operatori dell'équipe con uno stile relazionale*

Nel 1513, nella famosa opera *Il principe*, Machiavelli argomentava il quesito «meglio essere amati o temuti?» (1960, p. 69). Pur non potendo in alcun modo accostare i nostri ragionamenti al tema dell'opera, questo quesito introduce la riflessione sullo stile che un coordinatore assume per relazionarsi con l'équipe che deve accompagnare. Utilizzando espressioni tipiche del social work, potremmo innanzitutto chiederci: quanto controllo e quanta *care*? Un atteggiamento direttivo o non direttivo? Uno stile empatico o formale? Non è facile per un coordinatore trovare equilibrio tra queste dicotomie, anche quando un elemento non esclude necessariamente l'altro.

Uno stile di coordinamento relazionale presuppone che un coordinatore esprima *care* (Tronto, 1993) nei confronti degli operatori con cui lavora, che usi il proprio potere in senso incentivante e promozionale e non in senso oppressivo. Così come in genere avviene nella relazione operatore-utente, l'idea che un professionista ha delle persone che aiuta condiziona profondamente le modalità attraverso cui si relaziona con loro. Similitudini possono essere riscontrate nella relazione tra il coordinatore e gli operatori. È difficile pensare di fronteggiare le sfide tipiche della tutela minorile (valutazioni, urgenze, imprevisti, allontanamenti, sofferenze e rischi) se le relazioni all'interno dell'équipe sono segnate da distanza, sfiducia, timore del giudizio, squallida o manipolazione. Pur sapendo che da soli non possono determinarne l'esito, i coordinatori devono contribuire a costruire una trama relazionale sufficientemente solida all'interno dell'équipe, nell'idea che «la relazione autentica moltiplica le forze in campo» (Folgheraiter, 2017, p. 30). Gli operatori sociali hanno bisogno di essere accolti anche nelle loro parti meno performanti, di essere valorizzati nelle competenze e risorse specifiche, di essere aiutati a esprimere momenti di malessere e a diventare più resilienti (Russ, Lonne e Darlington, 2009; Truter, Fouché e Theron, 2017).

La creazione e la cura delle relazioni richiedono un atteggiamento leale e genuino, oltre che tempo, pazienza e motivazione. Nello spirito di una guida relazionale, un coordinatore deve donare fiducia agli operatori, deve preoccuparsi di come si relaziona con loro e di come stanno, sostenendo e monitorando il loro benessere.

## 2. *Orientare il metodo di lavoro incrementando il grado di relazionalità*

Un coordinatore che incarna funzioni di guida relazionale ha l'opportunità di stimolare gli operatori sociali a lavorare bene. In altri termini, nell'esercizio del suo ruolo può facilitare la micro-équipe, l'équipe e l'organizzazione nel suo insieme a adottare un metodo operativo coerente con i principi cardine del social work quali la trasparenza, la fiducia, l'empowerment e la partecipazione (IFSW, 2018; CNOAS, 2020).

L'autonomia di un professionista va sempre affermata e difesa, così come stabilito dal Codice deontologico degli assistenti sociali (CNOAS, 2020, art. 18). I coordinatori non possono e non devono controllare o pilotare completamente il modus operandi degli operatori sociali, ma possono sostenerli in processi di riflessione e di consapevolezza sul metodo di lavoro. Assistenti sociali, psicologi e educatori possono essere incoraggiati, non con coercizione (questo non sarebbe relazionale), ma con riflessività, a rivisitare gli schemi operativi e a sperimentare un metodo che incrementi il livello di relazionalità nei percorsi di aiuto.

Combinando direttività e non direttività (Cabiati e Folgheraiter, 2016), un coordinatore può rinforzare le azioni degli operatori sociali e, ove necessario, ri-orientarli verso finalità migliorative. Guidando il processo e al contempo osservandolo e retroagendo sensatamente (Folgheraiter, 2017, p. 63), i coordinatori possono promuovere all'interno dell'équipe processi di riflessione critica sulla cultura del Servizio, sulle relazioni di aiuto con le famiglie, sulle modalità di attuazione degli interventi contenuti nei decreti dell'autorità giudiziaria, anche quando questo comprende la fatica di mettere in discussione prassi consolidate nel tempo.

Indipendentemente dall'esito, è tra i compiti di un coordinatore promuovere processi riflessivi sul metodo e sull'approccio all'interno del gruppo di lavoro; spesso gli approcci agiscono sommersi e talvolta comprendono un mix di teorie diverse e di cui si ha parziale consapevolezza.

## 3. *Promuovere processi relazionali sul territorio*

Il buon funzionamento di un Servizio di tutela minorile dipende non solo dalla competenza e dalla motivazione di coloro che vi operano all'interno, ma anche dalle connessioni e dalle relazioni con altre organizzazioni, e più in generale con la comunità locale.

A livello di reti formali (Folgheraiter, 1998), ossia di relazioni formali tra enti diversi (pensiamo ad esempio a quelle che intercorrono tra il Servizio tutela minori, l'istituto scolastico, la neuropsichiatria infantile o il Tribunale per i minorenni), con lo spirito di una guida relazionale un coordinatore deve contribuire proattivamente alla creazione di reti di collaborazione. Queste reti, talvolta accompagnate da accordi, prassi, linee guida, non basta che esistano o che siano contenute in un protocollo; devono «funzionare in pratica» per sostenere il lavorare assieme, superando possibili momenti di *impasse*, conflitti e malfunzionamenti che alzano le tensioni e ostacolano gli interventi. Ad esempio, nell'ambito del lavoro con le famiglie, sono spesso citate

come critiche le collaborazioni tra i Servizi di tutela minorile e quelli socio-sanitari o le istituzioni scolastiche, ove i professionisti si descrivono in termini di finalità e sensibilità diverse e molto spesso contrastanti (Cabiati e Corradini, 2018). I coordinatori possono promuovere e guidare processi collaborativi che fluidifichino l'operatività, permettendo ai professionisti di andare oltre le criticità tipiche della collaborazione interprofessionale che spesso si piegano, disperdendo il loro potenziale, in atteggiamenti di chiusura e difesa. Per poter lavorare bene, i Servizi hanno bisogno di essere sorretti dalle relazioni con altri Servizi e altri professionisti; un coordinatore di per sé non può assicurare il successo dei processi relazionali, ma può avviarli, ad esempio spronando la ricerca di nuove opportunità collaborative con altri professionisti, ricercando il contatto con un responsabile di Servizio, promuovendo un tavolo di incontro, creando spazi di dialogo e di formazione congiunti.

L'opportunità di promuovere processi relazionali sul territorio ricomprende anche la collaborazione con la comunità locale, con le realtà di Terzo settore, con volontari e cittadini del territorio che a vario titolo sono parte del lavoro di sostegno e cura con le famiglie della tutela minorile.

## Come una guida relazionale: da dove partire?

Si è detto sopra che i coordinatori di équipe devono porsi in una posizione di riflessione critica sul proprio operato per comprendere come mettere la propria persona, la propria competenza e la propria responsabilità al servizio degli operatori.

Qualunque sia il punto di partenza, le domande riassunte nella tabella sottostante possono stimolare i coordinatori dei Servizi di tutela minorile a comprendere come agire funzioni di guida relazionale per promuovere processi costruttivi di stampo relazionale dentro e fuori il Servizio.

TABELLA 1

### Come agire funzioni di guida relazionale? Domande guida per i coordinatori

1. Relazionarsi con gli operatori con uno stile relazionale	2. Incidere sulla possibilità che gli operatori lavorino in ottica relazionale	3. Promuovere processi relazionali sul territorio
Qual è l'idea che ho degli operatori con cui lavoro?	Quali accorgimenti, quali regole, quali procedure posso adottare per sostenere un agire relazionale?	Come sono le relazioni con gli altri Servizi del territorio?
Qual è la qualità delle relazioni all'interno dell'équipe? Come uso il potere nella relazione con gli operatori?	Quali processi riflessivi posso stimolare negli spazi di équipe?	Come sono le relazioni con la comunità locale?
Qual è il clima all'interno del Servizio?	Qual è l'approccio operativo/ il metodo di lavoro a cui ci riferiamo?	Quanto la voce dei cittadini influenza il nostro Servizio?

Come stanno i professionisti? In cosa potrei sostenerli maggiormente?	Quali azioni/interventi possono beneficiare di un maggiore grado di relazionalità?	Come posso contribuire a creare accordi/prassi/linee guida per favorire il lavorare assieme in ottica relazionale?
Sono disponibile ad ascoltarli e a farmi aiutare da loro per capire come meglio aiutarli?	Come posso indurre relazionalità nella pratica operativa?	Come posso promuovere una maggiore collaborazione tra gli operatori sociali e le famiglie?

## Riflessioni conclusive

Nonostante non vi sia ancora sufficiente chiarezza sul contributo dei social worker a livello manageriale, e su come possano essere maggiormente sostenuti percorsi di carriera che collochino gli operatori sociali in questo ruolo, i Servizi di child protection necessitano di essere guidati e facilitati da coordinatori e responsabili capaci di sostenere lo sviluppo di un sistema di aiuto che sia davvero tale per le famiglie in relazione alle loro difficoltà di vita.

All'interno di organizzazioni complesse, i coordinatori hanno un margine di influenza sull'operato dei professionisti e sulla possibilità che essi affrontino quanto più efficacemente e serenamente possibile le sfide tipiche della tutela minorile. Come esposto in questo articolo, tale margine di influenza può essere agito attraverso il concetto di guida relazionale (Folgheraiter, 2011; 2017). Il concetto offre coordinate utili per la promozione di processi costruttivi che siano funzionali all'attività degli operatori (che sostengano la loro competenza ma anche il loro benessere), e che siano anche proficui per le famiglie e le comunità del territorio in cui il Servizio opera.

Nelle funzioni sopra descritte, si è evidenziato come la possibilità di promuovere stimoli e attività relazionali all'interno dell'équipe e sul territorio possa prendere avvio da processi che hanno come base le relazioni. Relazioni che intercorrono tra coordinatori e operatori sociali, tra professionisti diversi interni ed esterni all'organizzazione, con le famiglie e in senso più ampio con i cittadini della comunità locale.

Le riflessioni sul ruolo di middle-management nei Servizi di child protection offrono sfide importanti anche al mondo della formazione, sia di base che continua. In questo scenario è necessario sostenere processi di ricerca e di studio che convergano nella finalità di preparare operatori sociali capaci di sviluppare competenze manageriali sintoniche con le esigenze del social work, ossia simultaneamente responsive a logiche di efficienza e di giustizia sociale.

## Abstract

*In social work organizations, managers and coordinators are key figures for the functioning of the child protection services. Their role, equivalent to a middle manager, is very complex even if underestimated by research and education programs. After a short description*

of the main challenges faced by child protection coordinators, the article discusses key ideas. The reflections here presented are inspired by Relational Social Work method and, more precisely, by the concept of relational guide. The paper could inspire professionals with task of guidance of child protection social workers' team in giving coherence to their mission: helping social workers to help children and families in trouble.

## Keywords

Coordinators – Child protection – Relational guide – Middle-management – Team – Relational Social Work.

## Bibliografia

- Allegri E. (2011), *(S)parlano di noi. Il sistema di tutela minorile su stampa e televisione*, «Lavoro sociale», vol. 11, pp. 243-254.
- Banks S. (2008), *Critical commentary: Social work ethics*, «British Journal of Social Work», vol. 38, pp. 1238-1249.
- Biffi F. (2017), *Il lavoro manageriale nei servizi alla persona*, Trento, Erickson.
- Brady E. (2014), *Child protection social workers' engagement in continuing professional development: an exploratory study*, «Social Work Education», vol. 33, pp. 819-834.
- Burgalassi M. (2012), *Promuovere il benessere in tempo di crisi. Una ricerca sugli assistenti sociali nel Lazio*, Roma, Carocci.
- Cabiati E. (2015), *Gli assistenti sociali in child protection. Cosa pensano, cosa fanno, come stanno. Un'indagine in Lombardia*, Trento, Erickson.
- Cabiati E. (2016), *Teaching and learning in social work education: The Relational way*. In M. Vargas, *Teaching and learning. Principles, approaches and impact assessment*, New York, Nova Science, pp. 29-46.
- Cabiati E. (2017a), *Social work education. The relational way*, «Relational Social Work», vol. 1, n. 1, pp. 61-79.
- Cabiati E. (2017b), *What would you learn to improve your work in Child Protection? Social workers' continuing education requests*, «Social Work Education», vol. 36, n. 3, pp. 1-17.
- Cabiati E. e Corradini F. (2018), *Insegnanti e assistenti sociali: assieme per una migliore tutela dei minori*, «Sociologia e Politiche Sociali», n. 1, pp. 121-140.
- Cabiati E. e Folgheraiter F. (2016), *Oltre la «non direttività»: il Metodo relazionale nel Lavoro sociale*, «Riflessioni Sistemiche», n. 14, pp. 166-174.
- Cabiati E. e Panciroli C. (2019), *Service users as collaborators in social work practice, research, and education*, «Socialine Teorija, Empirija, Politika ir Praktika», vol. 19, pp. 95-105.
- Cabiati E., Raineri M.L. e Folgheraiter F. (2020), *Risk and protective factors among child protection social workers: A quantitative study*, «European Journal of Social Work», vol. 23, n. 2, pp. 353-366 (pubblicato online il 01/11/2018).
- Calcaterra V. (2014), *L'affido partecipato. Come coinvolgere la famiglia d'origine*, Trento, Erickson.
- Calcaterra V. (2017), *Relational Social Work at the case level*, «Relational Social Work», vol. 1, n. 1, pp. 39-60.
- Camuri A. (2015), *Il manager di buona vita*, Trento, Erickson.

- Cinti P. (2011), *Prendersi cura. Indagine sulle professioni sociali*, Milano, FrancoAngeli.
- CNOAS (2020), *Codice deontologico degli assistenti sociali*, <https://cnoas.org/wp-content/uploads/2020/03/Il-nuovo-codice-deontologico-dellassistente-sociale.pdf> (consultato il 31 marzo 2020).
- Corradini F. (2018), *L'assessment nel servizio sociale. Metodi relazionali di valutazione e indagine sociale con i minori e le famiglie*, Trento, Erickson.
- De Martini M., Di Monaco R. e Luciano A. (2011), *Le figure professionali nei servizi sociali: competenze, fabbisogni formativi e domande di cambiamento organizzativo. Sperimentazione di un modello di analisi nella Provincia di Torino*, Report di ricerca, Università di Torino.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Milano, FrancoAngeli.
- Donati P. e Colozzi I. (2006), *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali. Le prospettive sociologiche*, Bologna, il Mulino.
- Donati P., Folgheraiter F. e Raineri M.L. (a cura di) (2011), *La tutela dei minori. Nuovi scenari relazionali*, Trento, Erickson.
- Ferguson H. (2016), *What social workers do in performing child protection work: Evidence from research into face-to-face practice*, «Child & Family Social Work», vol. 21, n. 3, pp. 283-294 (pubblicato online il 21/03/2014).
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, Milano, FrancoAngeli.
- Folgheraiter F. (2011), *Fondamenti di metodologia relazionale. La logica sociale dell'aiuto*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2016), *Scritti scelti. Teoria e metodologia di Social work*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2017), *Manifesto del Metodo Relational Social Work*, Trento, Erickson.
- Gillingham P. e Humphreys C. (2010), *Child protection practitioners and decision-making tools: Observations and reflections from the front line*, «British Journal of Social Work», vol. 40, pp. 2598-2616.
- Healy K. (2002), *Managing human services in a market environment: What role for social workers*, «British Journal of Social Work», vol. 32, n. 5, pp. 527-540.
- International Federation of Social Workers – IFSW (2018), *Global Social Work Statement of Ethical Principles*, <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles> (consultato il 30 dicembre 2019).
- Machiavelli N. (1960), *Il Principe e Discorsi*, Milano, Feltrinelli.
- O'Reilly R., Wilkes L., Luck L. e Jackson D. (2014), *Being parents and workers: Qualitative insights from child protection workers*, «Child Abuse Review», vol. 23, n. 5, pp. 311-323.
- Patterson F. (2015), *Transition and metaphor: Crossing a bridge from direct practice to first line management in social services*, «British Journal of Social Work», vol. 45, pp. 2072-2088.
- Porter M. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press
- Pösö T. e Forsman S. (2013), *Messages to social work education: What makes social workers continue and cope in child welfare?*, «Social Work Education», vol. 32, pp. 650-661.
- Preston M.S. (2008), *The direct effects of field of practice on core managerial role competencies: A study across three types of public sector human service agencies*, «Administration in Social Work», vol. 32, n. 3, pp. 63-83.
- Raineri M.L. (2004), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Raineri M.L. (2007), *Interventi di controllo*, «Lavoro Sociale», vol. 7, n. 3, pp. 415-423.
- Russ E., Lonnie B. e Darlington Y. (2009), *Using resilience to reconceptualise child protection workforce capacity*, «Australian Social Work», vol. 62, pp. 324-338.

- Shanks E., Lundström T. e Wiklund S. (2015), *Middle managers in social work: Professional identity and management in a marketised welfare state*, «The British Journal of Social Work», vol. 45, n. 6, pp. 1871-1887.
- Shier M. e Graham J. (2011), *Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Well-being in the workplace*, «Journal of Social Work», vol. 11, pp. 402-421.
- Tronto J. (1993), *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*, London, Routledge.
- Truter E., Fouché A. e Theron L. (2017), *The resilience of child protection social workers: Are they at risk and if so, how do they adjust? A systematic meta-synthesis*, «British Journal of Social Work», vol. 47, n. 3, pp. 846-863 (pubblicato online il 17/05/2016).
- Truter E., Theron L. e Fouché A. (2018), *No strangers to adversity: Resilience-promoting practices among South African women child protection social workers*, «Qualitative Social Work», vol. 17, n. 5, doi: 10.1177/1473325016688370 (pubblicato online il 29/01/2017).
- Weick K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, New York, McGraw-Hill.

