

I manager nei servizi alla persona

Francesca Biffi
Università Cattolica di Milano

L'articolo approfondisce il ruolo dei manager che lavorano nei servizi alla persona secondo la prospettiva relazionale al Lavoro sociale. Il Metodo Relazionale aiuta a mettere in luce le abilità e gli atteggiamenti specifici dei manager che lavorano nei servizi alla persona, i quali hanno la finalità di occuparsi delle persone e dei loro problemi di vita. Lo studio identifica ed esplora cinque funzioni specifiche dei manager che lavorano nei servizi alla persona: 1) promuovere la partecipazione; 2) favorire l'empowerment; 3) fare consulenza tecnica, fare supervisione metodologica ed essere direttamente coinvolti nelle attività del servizio; 4) identificare gli aspetti etici e stimolare riflessioni a riguardo; 5) assumersi responsabilità. L'articolo presenta una parte dei risultati di una più ampia ricerca qualitativa di tipo etnografico che ha analizzato l'azione di sei manager italiani individuando funzioni e tratti distintivi. Nello studio sono stati utilizzati due strumenti di ricerca: shadowing e interviste semistrutturate.

Parole chiave

Management – Metodo Relazionale al Lavoro Sociale – Etnografia organizzativa – Shadowing – Servizi alla persona.

È riconosciuto che i manager svolgono un ruolo centrale per il buon funzionamento e lo sviluppo dei servizi sociali (ESN, 2014b). L'efficacia dei servizi, infatti, non dipende solo dall'azione professionale degli operatori che lavorano a diretto contatto con le persone in difficoltà, ma anche da come si muove chi ricopre funzioni

di dirigenza e coordinamento (Wilson, 2009). I manager, infatti, hanno il compito di definire modalità operative e prassi di lavoro che devono essere usate dagli operatori e in questo modo influiscono sulla realizzazione dei singoli interventi di aiuto e in generale influenzano il funzionamento del servizio e dell'organizzazione.

Il ruolo del manager che lavora nei servizi alla persona ha subito delle evoluzioni nel corso del tempo (Dominelli e Hoogvelt, 1996; Penna, Paylor e Washington, 2000), anche legate ai cambiamenti istituzionali di segno neolibérale che hanno interessato i diversi sistemi di welfare nazionali europei, compreso il comparto socio-assistenziale.

L'articolo si fonda sulla consapevolezza che il manager che lavora nei servizi alla persona non applica esclusivamente procedure né opera con l'unico scopo di ridurre la spesa e valutare performance e risultati raggiunti. Essere manager è più complesso. Il manager deve considerare le indicazioni di politici e superiori e i limiti di budget senza però mettere in secondo piano le finalità proprie dell'organizzazione in cui lavora: garantire servizi sociali capaci di aiutare le persone a fronteggiare i loro problemi di vita (Folgheraiter, 2011; Raineri, 2004). Approfondire il ruolo dei manager che lavorano nei servizi alla persona secondo la prospettiva relazionale al Lavoro sociale aiuta a mettere in luce le abilità e gli atteggiamenti specifici dei manager che tutti i giorni devono occuparsi delle persone che si trovano in situazioni di bisogno e difficoltà. In particolare, essi si occupano di favorire il «benessere» delle persone attraverso servizi e interventi di welfare.

Partendo da una rassegna della letteratura sul tema, l'articolo presenta una parte dei risultati di una più ampia ricerca qualitativa di tipo etnografico (Biffi, 2016) che ha analizzato e descritto l'azione manageriale di sei manager italiani individuando funzioni e tratti distintivi.

Breve panoramica della letteratura

Cenni sull'evoluzione delle teorie di management

La storia del management ha un lungo corso; esso nasce da grandi economisti del passato (Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, Karl Marx), tuttavia il suo sviluppo avviene a seguito della seconda guerra mondiale (Drucker, 1974).

I differenti momenti storici ed economici hanno influenzato le diverse teorie sul management che si sono susseguite nel tempo e che possono essere ricondotte e a tre grandi scuole di pensiero (Morgan, 1997; Hatch, 2006), elencate di seguito.

1. Scuola di pensiero scientifico, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come una macchina (*Scientific Management* di Taylor, *Administrative Management* di Fayol, *Bureaucratic Management* di Weber). L'attenzione è posta sul miglioramento delle performance delle organizzazioni attraverso la razionalizzazione dell'ambiente di lavoro.
2. Scuola di pensiero orientato al fattore umano, che include le teorie che interpretano l'organizzazione come un sistema sociale (*Human Relation School* di

Mayo, *Behavioural School* di Barnard, *Psicologia Umanistica* di Maslow, *Teoria X e Y* di McGregor, *Comportamentismo Operante* di Skinner, *Teoria dei Due Fattori* di Herzberg, *Esigenze di Sviluppo Individuali e Organizzative* di Argyris, *Stili di Leadership* di Likert). In risposta alle implicazioni dello Scientific Management, questa scuola di pensiero mette in risalto la centralità dell'uomo con le sue implicazioni psicologiche e sociali, riaffermando l'importanza dell'umanizzazione degli ambienti di lavoro, richiamando una costante attenzione alla soddisfazione, ai contenuti di lavoro, al clima, alla comunicazione partecipativa e coinvolgente, agli stili di leadership.

3. 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). Quest'ultima cerca di trovare un punto di equilibrio tra le scuole di pensiero precedenti; essa mette in evidenza il pericolo di una visione meccanicistica delle organizzazioni, la ricchezza di una visione orientata alla relazione tra gli elementi di una organizzazione, ai reciproci condizionamenti e influenze e la consapevolezza del loro «divenire sistema» grazie alle relazioni.

Nel corso del tempo, alcuni autori (Drucker, 1974; Feldman, 2005; Mintzberg, 2009) hanno descritto la funzione manageriale come un processo dinamico, basato sulla pratica e appreso dall'esperienza che si radica in un contesto. In particolare Mintzberg (2009) sostiene che il modo migliore di essere manager è quello di agire in base alla situazione specifica. L'autore rifiuta le due principali visioni legate al comportamento manageriale: l'immagine di manager inteso come un pianificatore minuzioso e sistematico delle sue attività¹ e l'idea di concentrare le riflessioni sul management esclusivamente sui talenti naturali e sulle qualità che un «buon manager» dovrebbe avere.² L'attenzione è, invece, posta sul ruolo di guida e facilitazione (Drucker, 1954; Mintzberg, 2009): partendo dalla consapevolezza che l'azione del manager non può esistere senza il coinvolgimento di altre persone, attraverso la sua funzione il manager aiuta le persone stesse a esprimere energie individuali e abilità.

Nel 2008 un gruppo di manager e studiosi di management ha elaborato il documento *The 25 Management's Grand Challenges* (Hamel, 2009), in cui vengono presentate venticinque grandi sfide del management alla luce dell'attuale situazione. Nel documento emerge un nuovo modo di concepire le organizzazioni; queste ultime vengono interpretate come luoghi di vita e per questo motivo si evidenzia l'importanza di espandere la responsabilità del management verso scopi socialmente significativi. Le

¹ Mintzberg sostiene che *programmare, controllare, coordinare e organizzare* — le quattro fasi introdotte dal francese Henry Fayol nel 1916 — descrivono solo parzialmente l'attività del manager.

² A proposito della riflessione teorica sul management, Mintzberg ritiene che nel corso dei decenni l'attenzione sia stata focalizzata sul «modo migliore» di essere manager (a partire dal 1916 quando Frederick Taylor definì il suo metodo come «il migliore»). Viceversa, secondo Mintzberg (2009) non esiste il «modo migliore» per essere manager per chiunque, in qualsiasi contesto o momento.

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

Letteratura sui manager nei servizi alla persona

La relativamente scarsa letteratura sull'argomento suggerisce alcune note distintive del lavoro dei manager che operano nei servizi alla persona, la cui attività è caratterizzata da cambiamenti costanti, eccessi di lavoro tecnico e cartaceo, risorse in costante diminuzione e la pressione connessa al fatto di essere posizionati «nel mezzo» tra finanziatori, superiori, operatori di campo e utenti del servizio (Healy, 2002).

Il primo tratto distintivo dei manager che lavorano nei servizi alla persona sta nella consapevolezza che essi operano in un contesto e con un oggetto particolari, che influenzano la loro attività. Non sono professionisti che costruiscono elementi tangibili utilizzando criteri scientifici; essi lavorano nella realtà sociale che è un insieme complesso di relazionalità e imprevedibilità, razionalità e irrazionalità, dove gli interventi sociali non possono essere precodificati né possono garantire certezza di applicazione o di esito (Dominelli, 2004). I beni prodotti dal servizio sociale hanno una natura immateriale che li rende difficili da misurare e quantificare. Di conseguenza, le azioni dei manager non possono essere orientate solo all'efficacia e all'efficienza del servizio o dell'organizzazione di cui sono responsabili.

In secondo luogo, i manager che lavorano nei servizi alla persona hanno la caratteristica di doversi destreggiare tra le direttive impartite dai policy makers e l'attività degli operatori che lavorano a diretto contatto con gli utenti dei servizi (Folgheraiter, 2011; Calcaterra, 2013). Dato che i manager si trovano in mezzo tra politici, colleghi e collaboratori, essi sono il punto di riferimento delle esigenze di tutti.

Ancora, ai manager impegnati nei servizi alla persona vengono richieste la conoscenza e la padronanza di una pluralità di competenze (Hoefler, Watson e Preble, 2013; Watson e Hegar, 2013), siano esse di natura gestionale (tipiche dell'attività manageriale) o specifiche delle professioni di cura (tipiche del contesto dei servizi sociali). Le competenze di «business», di raccolta fondi, di gestione delle risorse umane e finanziarie sono importanti ancor più per far fronte alle conseguenze della crisi economica che hanno colpito anche i servizi sociali. Le competenze relazionali, l'impegno per le persone in difficoltà, la dedizione alla mission, l'integrità e l'etica sono a loro volta necessarie in quanto aiutano i manager a comprendere i cittadini e le tematiche sociali. I principi dell'efficienza e dell'efficacia devono unirsi a quelli di partecipazione, fiducia, lealtà, onestà e reciprocità, giustizia sociale, equità. I manager che lavorano nei servizi alla persona devono raccogliere la sfida di sviluppare approcci gestionali che riconoscano le esigenze del nuovo ambiente senza

sacrificare il valore dell'umano e la conoscenza della complessità insite nella pratica professionale (Healy, 2002).

In merito all'eccesso di lavoro tecnico, procedurale e burocratico (Healy, 2002), alcuni autori (Banks, 1995; Gosling e Mintzberg, 2004) propongono per i manager che lavorano nei servizi alla persona modelli di lavoro riflessivi, che contrastino orientamenti e pratiche in cui prevalgono esclusivamente gli aspetti procedurali dell'attività. Alcune ricerche (Aronson e Smith, 2011) evidenziano che molti manager combattono l'attuazione di pratiche organizzative che enfatizzano esclusivamente gli aspetti procedurali del lavoro e i limiti di budget perché non sempre queste pratiche garantiscono la tutela degli individui e delle comunità emarginate che i servizi sociali hanno lo scopo di accompagnare. I manager che utilizzano strategie riflessive e cooperative promuovono l'autonomia e la responsabilizzazione degli operatori e questo ha influenze positive sulla qualità del lavoro e sui risultati. In questo modo si mette al centro del lavoro la «persona» e ciò è il presupposto per un autentico lavoro sociale (Gvaldaitė, Švedaitė-Sakalauskė e Buzaitytė-Kašalynienė, 2014). Quando i manager adottano pratiche di tipo collaborativo sentono di essere coerenti con la propria identità professionale, con le finalità del servizio che dirigono e con l'attività degli operatori che lavorano sul campo (Shanks, Lundström e Wiklund, 2015).

I manager nei servizi sociali e il Lavoro Sociale Relazionale

Il paradigma relazionale (Donati, 2010; Folgheraiter, 2004; 2007), sviluppatosi nell'ambito della formazione e della pratica operativa di servizio sociale (Cabiati, 2016; 2017), suggerisce che un'organizzazione può lavorare in modo relazionale non solo a livello di campo, ma anche a livello di management e di policy.

L'approccio relazionale è un metodo per il quale il processo di risoluzione dei problemi esistenziali, in qualunque contesto avvenga, presuppone un incontro libero e una sinergia tra i diversi sforzi e punti di vista individuali. Esso non è il risultato dell'intervento unidirezionale di un operatore, per quanto egli possa essere adeguatamente formato. Secondo questa concezione, il benessere non viene raggiunto attraverso le procedure manipolative dei professionisti e dei sistemi di welfare. Al contrario, si sostiene che la libertà di elaborazione cognitiva e il serio impegno delle persone nelle reti di comunità possono essere risorse cruciali per il funzionamento e lo scopo stesso delle organizzazioni e delle politiche di welfare.

Folgheraiter (2007) definisce il Lavoro Sociale Relazionale come un metodo in cui i professionisti identificano e fronteggiano i problemi facilitando le reti di coping (concepite come un insieme di relazioni tra persone interessate a uno scopo comune) per migliorare la loro capacità di agire a livello sia individuale che collettivo. Gli approcci al lavoro sociale che si fondano sulla partecipazione e l'inclusione mobilitano e sviluppano reti di supporto che possono includere familiari, amici, vicini e professionisti (ad esempio, insegnanti, operatori sanitari e operatori sociali). Il Lavoro Sociale Relazionale si concentra sulle relazioni come base per il cambiamento. Quest'ultimo, quindi, emerge da un aiuto reciproco: il professionista aiuta la rete a sviluppare la

riflessività e migliorare se stessa nel raggiungimento di una maggiore condizione di benessere e, a sua volta, la rete aiuta il professionista a capire meglio come svolgere il suo lavoro anche nel contrastare ineguaglianze strutturali.

Il paradigma relazionale (Donati, 2010; Folgheraiter, 2004; 2007) rovescia gli assunti normalmente scontati nel lavoro sociale tradizionale, ovvero che se si utilizzano le indicazioni fornite dalla conoscenza scientifica è possibile eliminare i problemi delle persone. Questa affermazione è smentita dalla teoria relazionale, che suggerisce provocatoriamente che è l'energia umana emanata da persone motivate che «risolve» il problema dell'inefficacia apparentemente crescente dei sistemi di welfare. Sono la socialità e l'umanità, modulate in termini etici e scientifici corretti, che legittimano l'adozione di pratiche di aiuto (Folgheraiter e Raineri, 2012).

Metodologia

La ricerca, di cui parte dei risultati viene presentata in questo articolo, ha l'obiettivo di approfondire il ruolo dei manager che lavorano nei servizi alla persona (Biffi, 2016). Utilizzando un approccio qualitativo di tipo etnografico (van Maanen, 1988; Hammersley e Atkinson, 1995; Floersch, Longhofer e Suskewicz, 2014; Haight, Kayama e Korang-Okrah, 2014), l'indagine ha coinvolto sei manager italiani di successo per comprendere i processi lavorativi e descriverne le caratteristiche. La ricerca si è svolta tra maggio 2013 e maggio 2014.

Strumenti di ricerca

Per il raggiungimento dei fini della ricerca si è scelto di utilizzare, combinandole insieme, due differenti tecniche di indagine: lo *shadowing* e le interviste semistrutturate.

Lo *shadowing* prevede che il ricercatore osservi i soggetti prendendo nota di tutto ciò che le persone fanno o dicono (McDonald, 2005; Earley, 2012; Czarniawska, 2014). Il ricercatore ha seguito come un'«ombra» i manager durante una settimana lavorativa partecipando a tutte le attività che hanno svolto (riunioni di équipe con operatori, incontri con politici, incontri con altre organizzazioni, telefonate, ecc.). I dati sono stati raccolti attraverso il *diario di campo*, nel quale il ricercatore ha annotato tutto ciò che i manager hanno fatto e hanno detto e tutto ciò che è avvenuto nelle organizzazioni in cui i manager lavoravano. I dati sono stati successivamente analizzati attraverso analisi tematiche, individuando somiglianze e differenze delle esperienze osservate e identificando temi connessi alle funzioni manageriali.

L'intervista semistrutturata prevede che l'intervistatore disponga di una traccia con gli argomenti da esplorare (Bryman, 2008). L'intervista è stata effettuata in conclusione della settimana di *shadowing* e ha permesso di: a) raccogliere informazioni in merito al percorso di studi e professionale dei manager; b) approfondire aspetti emersi durante l'osservazione.

Il campione

Il disegno della ricerca ha previsto l'utilizzo di un campione a scelta ragionata (Amaturo, 2012) in base alla reputazione. Le persone oggetto dello studio sono state identificate dalla comunità professionale come «manager di successo» e sono state individuate tramite informatori chiave (Bryman, 2008) (operatori sociali e altri attori organizzativi impegnati nella comunità in cui lavoravano i manager selezionati). Gli informatori chiave hanno fornito tutti i dati necessari per definire il campione selezionato, che è composto da due responsabili di servizi sociali comunali, due manager di organizzazioni di Terzo settore e due direttori di aziende speciali consortili.³

Per presentare i risultati di ricerca è stato attribuito un codice a ogni manager in modo da garantire l'anonimato e, al contempo, facilitare l'individuazione degli elementi peculiari che distinguono un manager dall'altro.

Di seguito vengono illustrate le caratteristiche dei manager che costituiscono il campione.

- RdS1, femmina, 49 anni. Lavora in Comune da 11 anni e da 23 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 20-24 maggio 2013.
- RdS2, femmina, 46 anni. Lavora in Comune da 19 anni e da 15 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 2-6 dicembre 2013.
- OTS1, maschio, 60 anni. Lavora in una Organizzazione di Terzo settore da 11 anni e da 19 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 13-17 gennaio 2014.
- OTS2, maschio, 48 anni. Lavora in una Organizzazione di Terzo settore da 21 anni e da 16 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 5-9 maggio 2014.
- ASC1, femmina, 55 anni. Lavora in una Azienda Speciale Consortile da 9 anni e da 20 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 16-20 settembre 2013.
- ASC2, femmina, 49 anni. Lavora in una Azienda Speciale Consortile da 11 anni e da 14 anni svolge funzioni manageriali. Periodo di osservazione: 24-28 febbraio 2014.

Risultati e discussione

I risultati dello studio sono presentati in una prospettiva narrativa (Mishler, 1986; Riessman e Quinney, 2005): viene presentato un argomento esplorandolo attraverso il supporto di parti di osservazioni o estratti di interviste (tratti dal diario di campo dei sei shadowing).

³ L'azienda speciale consortile è una forma associativa tra Comuni (DLgs 267/2000). Essa permette di svolgere in maniera associata le funzioni sociali per garantire maggiore efficienza e razionalità.

Dall'analisi dei dati sono state individuate funzioni⁴ specifiche dei manager che lavorano nei servizi alla persona. Queste funzioni sono coerenti con alcuni dei concetti chiave del Metodo Relazionale.

In sintesi, un manager che lavora nei servizi alla persona:

1. promuove la partecipazione: a) dei collaboratori, b) delle persone in difficoltà attraverso l'azione professionale degli operatori di campo;
2. favorisce l'empowerment: a) rende «empowered» gli operatori e, di conseguenza, favorisce l'empowerment organizzativo, b) promuove servizi e modalità organizzative capaci di favorire l'empowerment delle persone;
3. fa consulenza tecnica, fa supervisione metodologica ed è direttamente coinvolto nelle attività del servizio: a) è punto di riferimento per questioni tecniche/amministrative, b) promuove riflessioni metodologiche relative al metodo di lavoro, allo sviluppo del sapere e all'attivazione di risorse per far fronte in modo flessibile ai processi di lavoro e relazionali, c) svolge un «doppio ruolo» (funzioni manageriali e attività diretta con gli utenti);
4. identifica gli aspetti etici e stimola riflessioni a riguardo: a) è consapevole degli aspetti e dei dilemmi etici, b) gestisce doveri in conflitto tra loro, c) sollecita riflessioni etiche, d) promuove l'equità e la giustizia sociale;
5. si assume responsabilità: a) è responsabile delle proprie azioni nei confronti di superiori e policy makers, organizzazione, operatori (singolo e gruppo), utenti e società, b) è responsabile delle azioni degli operatori nei confronti di superiori e policy makers, utenti del servizio e società.

Il manager che lavora nei servizi sociali promuove la partecipazione

Uno dei compiti principali del manager è quello di definire prassi e procedure all'interno del servizio di cui è responsabile. Tali procedure devono promuovere la partecipazione delle persone alle decisioni che le riguardano, anche in linea con il codice etico internazionale (*Ethics in Social Work. Statement of Ethical Principles*, IFSW e IASSW, 2004) e con il Codice deontologico dell'assistente sociale (Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali, 2009).⁵

Promuovere la partecipazione a livello di campo significa guidare l'azione degli operatori verso il coinvolgimento delle persone, che sono, quindi, intese come esperte della loro vita e capaci di individuare strategie utili al fronteggiamento dei loro problemi. Di conseguenza esse non sono destinatarie passive degli interventi decisi dagli operatori.

⁴ Per funzione si intende l'attività che una persona svolge nel dedicarsi alle mansioni del proprio ufficio.

⁵ Non tutti i manager che costituiscono il campione della ricerca hanno la formazione di assistente sociale. Operando però nel mondo dei servizi alla persona, il Codice deontologico dell'assistente sociale costituisce un riferimento importante da seguire.

Durante una riunione di équipe emerge che OTS1 aiuta gli operatori a organizzare un progetto relativo alla tematica dell'intercultura. Il manager propone agli operatori di coinvolgere nell'organizzazione del progetto anche alcuni cittadini stranieri che sono utenti dei servizi sociali perché sono esperti della loro cultura e della loro storia (Diario di campo).

«Sui temi della violenza di genere vorrei far crescere il volontariato locale». ASC1 sostiene che l'obiettivo del «Progetto Daphne» dell'Unione europea è quello di coinvolgere la comunità locale, le scuole, le organizzazioni di Terzo settore. «Il nostro obiettivo è quello di promuovere la comunità locale e, entro un anno, sostituire i nostri operatori con dei volontari allo sportello sul maltrattamento, non perché non abbiamo risorse o operatori, ma perché pensiamo che sia meglio per il territorio e per le donne» (Diario di campo).

Il manager deve favorire la partecipazione anche al livello di management, facendosi aiutare dai collaboratori (operatori del servizio, altri professionisti, volontari, cittadini attivi, ecc.) a svolgere il suo compito di definire prassi e procedure. Il manager che lavora promuovendo la partecipazione dei collaboratori ha il compito di favorire la connessione tra tutti i soggetti, valorizzare le competenze di ognuno e avere il focus sulle finalità dell'organizzazione. In questo modo il manager promuove la riflessione, favorisce l'azione delle persone, promuove processi decisionali partecipati.

«Con uno degli amministrativi ho lavorato insieme tanti anni quando ero all'Ufficio tecnico del Comune e non andavamo sempre d'accordo. Poi sono diventata responsabile dell'Ufficio servizi sociali e gli ho chiesto di venire a lavorare con me e lui ha accettato. Lui ha una competenza giuridica che è molto utile per noi e qui mi sembra che lui possa esprimere al meglio il suo sapere. Ci tengo che qui il personale amministrativo non si limiti a eseguire il lavoro, ma che offra il proprio contributo personale» (Intervista a RdS2).

Più il manager promuove la partecipazione dei collaboratori rispetto all'organizzazione del servizio, più questi ultimi sono disponibili e portano idee creative che influenzano la strutturazione stessa del servizio. In questo modo, le procedure dell'ente nascono dal basso all'interno delle indicazioni definite dai policy makers (Calcaterra, 2013).

ASC2 definisce gli obiettivi dell'organizzazione partendo dal «basso». Chiede agli operatori dei diversi servizi gestiti dall'organizzazione di presentare le difficoltà, i punti critici e gli aspetti che devono essere migliorati nel loro lavoro. Questi aspetti diventeranno degli obiettivi che perseguirà l'organizzazione nel suo complesso (Diario di campo).

Il manager che lavora nei servizi sociali favorisce l'empowerment

Il fine dei servizi sociali è quello di rendere le persone «in grado di fare», «di autodeterminarsi». L'empowerment, per coloro che lo provano su di sé, è un processo che fa sentire le persone di avere potere, di essere in grado di fare. Per coloro che lo favoriscono, l'empowerment è un atteggiamento tecnico che porta le persone a sentirsi

in grado di agire e capaci di evitare azioni che possano influire negativamente sul loro senso di potere (Gutierrez, 1994; Folgheraiter, 1998; Bandura, 2000).

Il manager deve rendere «empowered» i propri collaboratori dando loro potere e facendoli sentire capaci. Il manager utilizza strategie per rafforzare il potere dei collaboratori, lascia le persone libere di assumersi le proprie responsabilità e di sperimentarsi.

Durante la settimana di osservazione di RdS1 una amministrativa aveva da poco iniziato a lavorare nei servizi sociali ed era spaventata e inesperta. In particolare, si stava occupando dell'assegnazione di una casa popolare a una cittadina. La situazione era complicata e non si poteva utilizzare la procedura di assegnazione standard. Per questo l'amministrativa era molto in ansia e raccontava di non riuscire a dormire la notte in quanto la situazione riguardava la vita delle persone e questo la faceva sentire in dovere di fare le cose al meglio. L'amministrativa chiedeva spesso a RdS1 come comportarsi e quali passaggi dovevano essere fatti per procedere nel modo migliore. RdS1 con pazienza ha sempre ascoltato la nuova collaboratrice, ha portato avanti le fasi del lavoro rispetto alle quali l'amministrativa si sentiva inadeguata, la aggiornava e la aiutava a completare dei compiti che il manager riteneva che potesse svolgere da sola. Aiutava la collaboratrice a gestire l'ansia, l'emergenza e a organizzarsi per posticipare altre attività a un momento successivo. L'amministrativa si svalutava, ma il manager la sosteneva e la rinforzava: «Non è vero che non capisci niente, stai gestendo una delle cose più difficili del mio ufficio, stai tranquilla!». Il manager ha poi esplicitato l'importanza di permettere alla collaboratrice di essere il più autonoma possibile, ma nello stesso tempo di non farla sentire sola quando aveva bisogno. Alla fine l'amministrativa ha dimostrato di aver compreso il senso del lavoro e il motivo di alcune scelte, è riuscita a svolgere in autonomia parti complesse e ha comunicato con soddisfazione a RdS1 tutti i passaggi che era riuscita a concludere (Diario di campo).

La Metodologia Relazionale (Folgheraiter, 2004; 2007) propone di operare favorendo l'empowerment relazionale. Il manager sostiene quest'ultimo quando è consapevole che cedendo una parte del suo potere ai collaboratori li renderà più forti e ciò gli tornerà indietro come maggiore arricchimento, dato che la relazione tra manager e collaboratori è basata su scambi reciproci.

Rinforzando l'empowerment dei collaboratori, il manager promuove l'empowerment organizzativo (Gui, 2009), che si fonda sulla consapevolezza che un'organizzazione cresce e si sviluppa solo se crescono e si sviluppano le persone che vi lavorano. La capacità del manager di promuovere un ambiente di lavoro nel quale le persone si sentono valorizzate e in cui possono portare il proprio contributo in maniera attiva e propositiva può avere effetti positivi per l'empowerment e il benessere del singolo collaboratore e dell'intera organizzazione.

Durante una riunione con tutti i responsabili di servizio, OTS2 propone di leggere e riflettere insieme su un articolo che affronta il tema delle organizzazioni che promuovono le responsabilità e i talenti delle persone che vi lavorano. L'idea su cui si fonda l'articolo è che l'organizzazione cresce se crescono le persone che vi lavorano. Come è possibile, quindi, far crescere le persone, siano essi collaboratori o utenti dell'organizzazione? (Diario di campo).

Inoltre il manager deve definire, all'interno del servizio che dirige, procedure che siano capaci di favorire l'empowerment degli utenti e dei cittadini. Il manager deve incoraggiare la capacità dei suoi operatori di lavorare con le persone in modo da renderle «empowered».

Il manager che lavora nei servizi sociali fa consulenza tecnica, fa supervisione metodologica ed è direttamente coinvolto nelle attività del servizio

Il manager rappresenta un punto di riferimento per operatori, colleghi, superiori, i quali spesso gli rivolgono richieste tecniche di tipo procedurale, organizzativo, giuridico. Il manager fornisce indicazioni e suggerimenti in merito a prassi di lavoro dell'organizzazione o di altri enti.

Inoltre, il manager favorisce riflessioni di tipo metodologico negli operatori del servizio che dirige. Il manager aiuta gli operatori a riflettere in merito al metodo di lavoro, allo sviluppo di conoscenze e all'attivazione di risorse per far fronte ai processi di lavoro e relazionali.

Nei momenti di équipe tutti i manager aiutano i collaboratori a mettere a fuoco le strategie, gli approcci operativi, ragionano sul senso delle loro decisioni, sulle conseguenze delle loro scelte e sulle finalità del lavoro. Essi portano il punto di vista degli utenti, dell'organizzazione e di altri enti. Sottolineano la logica delle loro decisioni, fanno emergere il contenuto che sta dietro a ogni proposta che viene fatta e aiutano e spronano i collaboratori a mantenere buone relazioni con i vari interlocutori coinvolti nei processi. Alcuni utilizzano la riformulazione verbale (Rogers e Kinget, 1965) come strumento metodologico per aiutare i collaboratori a riflettere sulla loro prassi operativa (Diario di campo).

I manager aiutano i collaboratori, i superiori e gli operatori di altre organizzazioni a riflettere sulle finalità delle decisioni che coinvolgono persone o famiglie in difficoltà; si sforzano di vedere oltre la singola attività e aiutano gli altri a farlo. Ciò significa soprattutto aiutare gli operatori a connettersi con la finalità delle loro azioni in relazione ai diversi ambiti del lavoro sociale.

«Ragionate in merito a qual è la finalità dell'incontro e in base a questo valutate chi ha senso coinvolgere» dice RdS2 (Diario di campo).

Durante una riunione con operatori di altre organizzazioni, OTS2 dice: «Stai dicendo che se dobbiamo fare un progetto insieme dobbiamo condividere il senso e non soltanto accordarci a livello organizzativo?». Lo stesso manager durante i confronti con i suoi collaboratori cerca di spostare il dibattito da aspetti concreti a questioni più ampie; vuole ragionare sul senso delle cose e sulle finalità che devono essere raggiunte: «Non voglio arrivare alla fine del progetto dicendo che abbiamo fatto tante cose, ma che non siamo riusciti a lasciare strumenti o prassi di lavoro a disposizione della comunità. Quando gli operatori non ci saranno più non voglio che tutto scompaia. Cosa lasciamo noi alla comunità?» (Diario di campo).

Il manager che lavora nei servizi alla persona è direttamente coinvolto nelle attività di campo. Il manager, quindi, svolge un «doppio ruolo» (Folgheraiter, 2004; Calcaterra, 2013): a) è impegnato in funzioni manageriali; b) è impegnato nell'attività diretta con l'utenza. Tale coinvolgimento diretto favorisce la visione di insieme del lavoro e permette di vivere «sulla propria pelle» le difficoltà che i collaboratori incontrano quotidianamente.

Tutti i manager sono coinvolti nelle attività dirette del servizio. I manager che lavorano nelle Organizzazioni di Terzo settore e i Responsabili di Servizi Sociali Comunali si occupano anche di lavorare direttamente con le persone: fanno colloqui con singoli utenti e con le loro famiglie, facilitano lavori di gruppo [...] I Direttori di Azienda Speciale Consortile hanno rapporti diretti con i referenti delle organizzazioni del territorio con cui collaborano per diversi progetti (Diario di campo).

Il manager che lavora nei servizi sociali identifica gli aspetti etici e stimola riflessioni a riguardo

Una situazione delicata, che richiede riflessione e decisione, può essere percepita da un manager come una questione tecnica (che riguarda cioè la semplice applicazione di norme), da un altro come un problema etico (cioè una decisione difficile ma che gli risulta chiara e a cui deve essere data attuazione), da un terzo come un dilemma etico (una di quelle situazioni in cui non ci sono soluzioni giuste). Questo dipende da come ogni singolo manager vede la situazione, come sperimenta l'assunzione di decisioni morali e come assegna priorità a principi etici (Banks, 1995).

Durante un incontro che riguardava il piano dei finanziamenti delle attività dell'organizzazione, OTS2 sottolinea il valore etico delle relazioni che si creano tra l'organizzazione e le aziende/persone che fanno delle donazioni. «Certamente dobbiamo far emergere il fatto che grandi imprese ci fanno delle donazioni, ma nello stesso tempo non può andarci bene tutto. Alcuni quasi non ci conoscono. Certo ci danno dei soldi, ma poi è nostro compito provare a coinvolgerli maggiormente nelle nostre attività. [...] Dobbiamo ragionare sui nostri progetti, sui nostri servizi, sulle cose che facciamo». OTS2 dice di non essere d'accordo con una strategia di finanziamento dove si presenta a un'azienda privata qualsiasi attività o progetto nella speranza di ottenere delle somme di denaro per finanziarla. Il manager ritiene più opportuno, credibile ed etico individuare il progetto giusto per quell'azienda in funzione delle sue caratteristiche. «È necessario approfondire il progetto per presentarlo in tutte le sue sfaccettature, bisogna parlare dei ragazzi a cui è rivolto. Magari così anche le aziende si appassionano!» (Diario di campo).

In merito alle questioni etiche, il manager è consapevole di dover affrontare «doveri in conflitto» tra loro. A questo riguardo i manager si muovono tra doveri professionali (soprattutto se il manager appartiene a categorie professionali che hanno un Codice deontologico specifico come gli assistenti sociali, i medici o gli avvocati) e i doveri espressi dall'ente di appartenenza (che il manager deve rispettare in quanto dipendente dell'organizzazione). Talvolta tali doveri risultano in contrasto tra loro (Banks, 1995; IFSW e IASSW, 2004).

Durante un corso di formazione, RdS1 dice: «Io sono una dipendente di pubblica amministrazione, ma sono anche una assistente sociale. Se non rispetto il Codice deontologico in merito alla riservatezza delle informazioni riguardanti gli utenti sono sanzionabile». Esplicita di essere in difficoltà quando i politici chiedono di leggere relazioni o documenti relativi agli utenti del servizio: in quanto assistente sociale non può permetterlo, ma come dipendente deve seguire le indicazioni dei superiori (Diario di campo).

Compito del manager è quello di sollecitare in operatori, colleghi e superiori riflessioni in merito ad aspetti etici e battersi in prima persona per i valori e i principi morali in gioco. Si chiede ai manager di assumere delle posizioni in termini etici e di definire prassi e procedure interne al servizio coerenti con le posizioni etiche assunte.

Una assistente sociale chiede a RdS1 di prendere le difese di alcune famiglie che non hanno pagato la mensa scolastica per i figli. L'assistente sociale ritiene che, come servizio sociale, è necessario fare battaglia su questi temi in quanto la mensa per i bambini a scuola non può essere una prestazione a solo vantaggio di famiglie benestanti (Diario di campo).

Rispetto alle riflessioni etiche, un'attenzione specifica è riservata ai temi dell'equità e della giustizia sociale (IFSW e IASSW, 2004; Banks e Nøhr, 2012) che sono particolarmente connessi alle funzioni svolte dal manager nelle organizzazioni.

L'equità si riferisce alla distribuzione delle risorse in modo equo e il fatto che le risorse siano di per sé limitate pone il problema dell'uso efficiente e sostenibile del denaro. La gestione delle risorse è una competenza specifica del manager che lavora in servizi alla persona che appare sempre più importante e delicata anche alla luce della crisi economica. L'impatto della crisi economica sulle persone e le comunità, non solo in Italia ma anche in molti Paesi europei, è stato notevole. L'aumento della domanda di servizi abbinato alla riduzione della spesa pubblica ha determinato importanti ricadute sui servizi sociali e sulla loro capacità di rispondere adeguatamente all'aumento delle richieste di aiuto (ESN, 2014a).

RdS2 spiega a una assistente sociale il motivo per cui non vuole pagare un corso a una ragazza affidata al Comune dal Tribunale per i Minorenni: «Il Comune non può fare tutto per tutti, se pago un corso a quella ragazza devo pagarlo anche agli altri minori affidati al Comune dal Tribunale» (Diario di campo).

La giustizia sociale non si riferisce solo alle questioni economiche, ma riguarda anche la sfida a pratiche ingiuste. Tale aspetto è connesso al compito del manager di definire procedure operative del servizio in grado di opporsi a prassi di lavoro che di fatto escludono alcune categorie di persone.

I collaboratori chiedono a OTS1 la possibilità di far partecipare alcuni utenti ad attività gestite dall'organizzazione gratuitamente. In particolare, una collaboratrice presenta la situazione di un ragazzo disabile che rischia di fare ritorno al campo rom dato che il padre è da poco in carcere per reati gravi e la madre da sola non riesce a gestirlo. Il manager si confronta con la collaboratrice in merito all'opportunità di inserire gratuitamente il ragazzo presso il loro centro diurno per disabili

per offrirgli delle possibilità di socializzazione e cura. Dato che l'organizzazione ha una natura no profit e un'ispirazione cristiana, il manager ritiene coerente con i fini organizzativi e con i principi etici su cui si basano permettere l'accesso ai servizi di persone che vivono situazioni difficili anche se le spese non sono coperte. Anche rispetto alla situazione di un anziano, lo stesso manager prevede la sua partecipazione a delle attività gratuitamente se gli operatori sono certi che si trova in una situazione economica precaria e se all'anziano tali attività possono essere utili. «Possiamo utilizzare due criteri: se l'attività è importante per quella persona e la situazione di indigenza. Questi due criteri generali potete poi applicarli alle situazioni specifiche» (Diario di campo).

Il manager che lavora nei servizi sociali si assume responsabilità

Uno degli aspetti che caratterizza e che rende complessa l'attività del manager è il fatto che esso si muove tra il livello politico amministrativo e l'azione degli operatori di campo che sono direttamente collegati con i cittadini e le persone in difficoltà. Il manager ha quindi una responsabilità nei confronti di superiori e politici, organizzazione, operatori, utenti dei servizi e società.

In relazione alla possibilità di sospendere le attività per due mesi durante il periodo estivo alla luce delle scelte dell'ente che paga il servizio, OTS2 dice: «Due mesi di sospensione delle attività sono tanti per tutti: per i ragazzi, per la cooperativa, per gli educatori». I soggetti coinvolti sono tanti e vi è una responsabilità nei confronti di tutti (Diario di campo).

Uno dei compiti del manager è quello di tradurre le idee e le indicazioni dei superiori e dei policy makers in progetti operativi concreti, considerando l'azione professionale degli operatori e mantenendo il focus sulle persone in difficoltà. Quindi il manager è responsabile nei confronti dei superiori e dei policy makers in merito alla capacità di tradurre in realtà e rendere realizzabili le loro indicazioni.

Dice ASC2: «Sono molto contenta di essere riuscita a definire il regolamento del servizio di assistenza domiciliare, in linea con quanto richiesto dai politici. Uniformare prestazioni e tariffazioni rappresenta un salto di qualità per il nostro territorio» (Diario di campo).

Il manager ha una responsabilità diretta anche nei confronti dell'organizzazione, perché l'azione del manager influenza la crescita dell'organizzazione stessa. Attraverso la promozione della partecipazione e dell'empowerment che il manager mette in atto nei confronti dei collaboratori, questi ultimi si sentiranno valorizzati all'interno di un contesto lavorativo in cui possono portare il proprio contributo in maniera attiva e propositiva. I contributi dei collaboratori sono una ricchezza per l'organizzazione che può svilupparsi grazie agli apporti di persone motivate che si sono sentite «empowered» dal manager.

Il manager è direttamente responsabile delle sue azioni nei confronti degli operatori perché guida la loro attività professionale attraverso la definizione di prassi e

procedure operative. In questo modo definisce come devono lavorare e quindi influenza il benessere del singolo operatore e del gruppo. Inoltre, essere responsabile degli operatori significa per il manager «prendersi cura» di loro (Wilson, 2009). In questo caso la responsabilità non si riferisce all'obbligo di rispettare un insieme di regole formali, ma invece implica la capacità di cogliere i bisogni degli operatori sapendo che è compito del manager far star bene i propri collaboratori nell'organizzazione.

I responsabili di servizio di Servizi Sociali Comunali hanno dato disposizioni alle assistenti sociali di non fissare appuntamenti con gli utenti troppo tardi, quando in Comune non c'è nessuno e potrebbe essere pericoloso. In particolare RdS1 riferisce di voler rimanere in ufficio fino a quando tutte le assistenti sociali non hanno finito i colloqui, in modo da essere sicura che, se dovesse essere necessario, lei può intervenire in loro aiuto (Diario di campo).

Il manager è direttamente responsabile delle sue azioni nei confronti delle persone in difficoltà, dei cittadini e della società perché con le sue decisioni influenza gli esiti degli interventi.

RdS1 si confronta con dei colleghi sulla situazione di due bambini e chiede: «Se organizziamo l'intervento senza coinvolgere il Servizio Tutela Minori che ha anche uno psicologo, siamo sicuri che questi bambini avranno uno sguardo professionale adeguato su di loro? Sono preoccupata per loro, per me è importante sapere che si prenderanno cura della situazione operatori con competenze diverse» (Diario di campo).

Il manager è responsabile anche a livello indiretto, in quanto risponde del lavoro dei propri operatori nei confronti di tutti i soggetti coinvolti. Egli è responsabile finale dell'azione professionale degli operatori nei confronti dei superiori, dei policy makers, degli utenti del servizio e della società. Per questo motivo risultano essere importanti: a) la definizione di prassi e procedure che guidano gli operatori verso un paradigma metodologico che promuove la partecipazione e l'empowerment delle persone; b) lo svolgimento del ruolo di consulente tecnico e di supervisore metodologico; c) l'attenzione alle questioni etiche; d) la capacità di coniugare abilità gestionali e abilità specifiche delle professioni di aiuto.

Conclusioni

L'articolo presenta una parte dei risultati di uno studio più ampio realizzato allo scopo di esaminare il ruolo dei manager che lavorano nei servizi alla persona. Dall'analisi dei dati sono emerse le funzioni specifiche dei manager che sono coerenti con alcuni concetti chiave del Metodo Relazionale e che sono brevemente riassunti.

Il manager che lavora nei servizi alla persona promuove la partecipazione dei collaboratori e delle persone in difficoltà attraverso l'azione professionale degli operatori di campo. Il manager promuove la partecipazione degli operatori nel suo lavoro perché così questi ultimi sperimentano su loro stessi gli esiti positivi del coinvolgimento e più facilmente impareranno a lavorare con gli utenti coinvolgendoli. Se le procedure del

servizio sono definite insieme a tutti i soggetti interessati (operatori, rappresentanti di utenti del servizio, ecc.) sono più facilmente rispettate perché realmente condivise. Se le procedure sono rispettate portano il servizio a funzionare meglio e questo è esattamente l'obiettivo del manager.

Il manager che lavora nei servizi alla persona favorisce l'empowerment degli operatori e, di conseguenza, l'empowerment organizzativo e promuove servizi e modalità organizzative capaci di favorire l'empowerment degli utenti. Ciò significa prendere le distanze da una visione secondo la quale il manager agisce da solo impartendo disposizioni; significa anche prendere le distanze da una visione in cui le persone vengono lasciate sole nell'affrontare le situazioni. Favorire l'empowerment significa accompagnare le persone trasmettendo fiducia nelle loro capacità e senza sostituirsi.

Il manager che lavora nei servizi alla persona è il punto di riferimento per i propri collaboratori per questioni tecniche e metodologiche. Nel sistema dei servizi che si occupano di persone in difficoltà è importante che i manager possano «toccare con mano» la realtà. Per fare ciò è necessario partecipare direttamente alle attività del servizio. Con la partecipazione diretta del manager c'è un doppio vantaggio: il servizio trarrà beneficio da tutte le informazioni e le conoscenze che il manager possiede, e il manager ne beneficerà a sua volta in relazione all'apprendimento di nuove strategie, in quanto queste ultime vengono acquisite mediante l'esperienza concreta e sul campo.

Il manager che lavora nei servizi alla persona identifica gli aspetti etici e stimola riflessioni a riguardo. In particolare deve gestire in prima persona temi legati all'equità e quindi alla scarsità di risorse. L'incrocio di competenze gestionali e specifiche delle professioni di cura permette di erogare servizi e interventi coerenti con i limiti di budget ma senza sacrificare i valori su cui si fondano i servizi sociali sin dalle origini.

Il manager che lavora nei servizi alla persona si assume la responsabilità delle proprie azioni nei confronti di tutte le categorie di soggetti con cui entra in contatto e si assume tale responsabilità con azioni concrete e quotidiane di *care*. Inoltre è responsabile delle azioni degli operatori nei confronti di superiori e policy makers, utenti e società.

I manager che lavorano nei servizi alla persona (dirigenti e coordinatori) secondo una logica relazionale promuovono, all'interno della propria organizzazione, le condizioni affinché gli operatori a livello di campo adottino un approccio metodologico al lavoro sociale che «tenga in gioco» le relazioni nel fronteggiamento dei problemi sociali e che faccia in modo che i servizi si pongano come organizzazioni aperte alle relazioni societarie. La relazionalità a livello manageriale consiste nel permettere che il lavoro di campo sia relazionale.

Nel lavoro quotidiano i manager che possono essere definiti «relazionali» si sforzano di prendere parte alla realizzazione di un sistema di servizi in cui hanno un ruolo centrale la partecipazione e il coinvolgimento di collaboratori, utenti, società civile. I manager relazionali che lavorano nei servizi alla persona si sentono responsabili per tutte le categorie di persone con cui entrano in contatto e si assumono tale responsabilità attraverso azioni concrete e quotidiane di *care* nell'ottica di promuovere l'empowerment nei confronti dei singoli individui e della collettività. Essi sono presenti, attivi e propositivi, capaci di impegnarsi con passione in servizi che valorizzano

aspetti relazionali ed etici, in cui è importante l'adesione a principi che favoriscono la giustizia sociale ed economica e dove il senso morale è riconosciuto come un valore che indirizza le azioni professionali.

Il manager relazionale è capace di valorizzare le persone, le relazioni tra di esse e di apprendere dall'esperienza e dalla conoscenza degli altri, perché è consapevole che il sapere dell'Altro gli permetterà di svolgere meglio il proprio lavoro.

Abstract

This article explores the role of managers who work in social services according to the perspective of the Relational Social Work Method. The Relational Social Work Method helps to highlight managers' specific skills and competences in social services where they take care of people and their life problems. The study identifies and then explores five specific functions of managers who work in social services: 1) promoting participation, 2) fostering empowerment, 3) providing technical expertise and professional supervision and being directly involved in the field; 4) identifying and promoting discussion of the ethical issues involved; 5) assuming responsibility. The article presents part of the results of a broader qualitative ethnographic study which analysed the activity of six Italian managers identifying functions and distinctive features. The study uses two research techniques: shadowing and semi-structured interviews.

Keywords

Management – Relational Social Work Method – Organizational ethnography – Shadowing – Social services.

Bibliografia

- Amaturo E. (2012), *Metodologia della ricerca sociale*, Novara, De Agostini Scuola.
- Aronson J. e Smith K. (2011), *Identity work and critical social service management: Balancing on a tightrope?*, «British Journal of Social Work», vol. 41, n. 3, pp. 432-448.
- Bandura A. (1997), *Self-efficacy. The exercise of control*, New York, Freeman. Trad. it., *Autoefficacia*, Trento, Erickson, 2000.
- Banks S. (1995), *Ethics and values in social work*, London, Macmillan.
- Banks S. e Nøhr K. (2012), *Practising social work ethics around the world. Case and commentaries*, New York, Routledge. Trad. it., *L'etica in pratica nel servizio sociale*, Trento, Erickson, 2014.
- Biffi F. (2016), *Il lavoro manageriale nei servizi alla persona*, Trento, Erickson.
- Bryman A. (2008), *Social research methods*, New York, Oxford University Press.
- Cabiati E. (2016), *Teaching and learning: an exchange of knowledge in the university among students, service users, and professors*, «European Journal of Social Work», vol. 16, n. 2, pp. 247-262.
- Cabiati E. (2017), *Social work education: The Relational way*, «Relational Social Work», n. 1, pp. 61-79, doi: 10.14605/RSW111605.

- Calcaterra V. (2013), *Il Centro di Ascolto. Analisi relazionale dell'esperienza di Caritas Ambrosiana*, Trento, Erickson.
- Czarniawska B. (2014), *Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies*, «Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal», vol. 9, n. 1, pp. 90-93.
- Dominelli L. (2004), *Social work. Theory and practice for a changing profession*, Cambridge, Polity Press. Trad. it., *Servizio sociale. La professione del cambiamento*, Trento, Erickson, 2015.
- Dominelli L. e Hoogvelt A. (1996), *Globalization and technocratisation of social work*, «Critical Social Policy», vol. 16, n. 2, pp. 45-62.
- Donati P. (2010), *Relational sociology. A new paradigm for the social sciences*, London, Routledge.
- Drucker P.F. (1954), *Practice of management*, New York, Harper & Row.
- Drucker P.F. (1974), *Management. Tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper & Row.
- Earley P. (2012), *Observation methods: Learning about leadership practice through shadowing*, «ECPS Journal», doi: 10.7358/ecps-2012-006-earl.
- European Social Network – ESN (2014a), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Responding to the economic crisis and austerity*, www.esn-eu.org/news/324/index.html (consultato il 9 ottobre 2019).
- European Social Network – ESN (2014b), *Contemporary issue in the public management of social services in Europe. Working with education, health and employment: recognizing a shared agenda*, https://www.esn-eu.org/sites/default/files/publications/ESN_Contemporary_issue_2_-_Innovation%2C_research_and_evidence-based_practice.pdf (consultato il 9 ottobre 2019).
- Feldman D.C. (2005), *The food's no good and they don't give us enough: Reflections on Mintzberg's critique of MBA education*, «Academy of Management Learning & Education», vol. 4, n. 2, pp. 217-220.
- Floersch J., Longhofer J. e Suskewicz J. (2014), *The use of ethnography in social work research*, «Qualitative Social Work», vol. 13, n. 1, pp. 3-7.
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, Milano, FrancoAngeli.
- Folgheraiter F. (2004), *Relational Social Work. Toward networking and societal practices*, London, Jessica Kinsley.
- Folgheraiter F. (2007), *Relational Social Work: Principles and practices*, «Social Policy and Society», vol. 6, n. 2, pp. 265-274.
- Folgheraiter F. (2011), *Fondamenti di metodologia relazionale. La logica sociale dell'aiuto*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. e Raineri M.L. (2012), *A critical analysis of the social work definition according to the relational paradigm*, «International Social Work», vol. 55, n. 4, pp. 473-487.
- Gosling J. e Mintzberg H. (2004), *Reflect yourself*, «HR Magazine», vol. 49, n. 9, pp. 151-156.
- Gui L. (2009), *Organizzazione e servizio sociale*, Roma, Carocci.
- Gutierrez L.M. (1994), *Beyond coping: An empowerment perspective on stressful life events*, «Journal of Sociology and Social Welfare», vol. 21, pp. 201-219.
- Gvaldaitė L., Švedaitė-Sakalauskė B. e Buzaitytė-Kašalynienė J. (2014), *Vadovavimas socialiniam darbu: Pasekmės darbuotojams ir profesinei veiklai*, «Tiltai», vol. 67, n. 2, pp. 109-125.
- Haight W., Kayama M. e Korang-Okrah R. (2014), *Ethnography in social work practice and policy*, «Qualitative Social Work», vol. 13, n. 1, pp. 127-143.
- Hamel G. (2009), *Moon shots for management*, «Harvard Business Review», February, <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management> (consultato il 9 ottobre 2019).
- Hammersley M. e Atkinson P. (1995), *Ethnography*, London/New York, Routledge.

- Hatch M.J. (2006), *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- 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.
- Hoefler R., Watson L. e Preble K. (2013), *A mixed methods examination of non profit board chair preferences in hiring executive directors*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 5, pp. 437-446.
- International Federation of Social Workers – IFSW e International Association of Schools of Social Work – IASSW (2004), *Ethics in Social Work. Statement of Principles*.
- McDonald S. (2005), *Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research*, «Qualitative Research», vol. 5, n. 4, pp. 455-473.
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*, New York, Free Press.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Mishler E.G. (1986), *Research interviewing. Context and narrative*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Morgan G. (1997). *Images of organization*, London, Sage.
- Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali (2009), *Codice deontologico dell'assistente sociale*.
- Penna S., Paylor I. e Washington J. (2000), *Globalization, social exclusion and the possibilities for global social work and welfare*, «European Journal of Social Work», vol. 3, n. 2, pp. 109-122.
- Raineri M.L. (2004), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Riessman C.K. e Quinney L. (2005), *Narrative in social work: A critical review*, «Qualitative Social Work», vol. 4, n. 4, pp. 391-412.
- Rogers C.R. e Kinget M. (1965), *Psychotérapie et relations humaines*, Nauwelaerts, Louvain.
- Shanks E., Lundström T. e Wiklund S. (2015), *Middle managers in social work: Professional identity and management in a marketised welfare state*, «British Journal of Social Work», vol. 45, n. 6, pp. 1871-1887.
- van Mannen J. (1988), *Tales of the filed. On writing ethnography*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Watson L.D. e Hegar R.L. (2013), *The tri-sector environment of social work administration. Applying theoretical orientations*, «Administration in Social Work», vol. 37, n. 3, pp. 215-226.
- Wilson S. (2009), *Leading practice improvement in front line child protection*, «British Journal of Social Work», vol. 39, pp. 64-80.

