

**Gruppo provinciale di
formazione
permanente degli
assistenti sociali della
provincia di Mantova**

**Percorso di
aggiornamento e
formazione
per assistenti sociali**

Professionisti e
Organizzazione

8 maggio 2013

Teresa.bertotti@gmail.com

ISTITUTO
PER LA
RICERCA
SOCIALE

irs

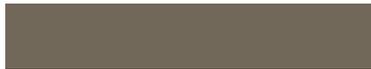
af SCUOLA
di AGGIORNAMENTO
e FORMAZIONE
per ASSISTENTI SOCIALI

Esplorare il ruolo organizzativo: la relazione con l'organizzazione

- Spunti da una ricerca sull'impatto dei mutamenti
- Breve cenno retrospettivo
- Riflessione sulle organizzazioni

Una ricerca sull'impatto dei mutamenti negli assistenti sociali

- Volta ad indagare la percezione dei mutamenti, l'incremento dell'incertezza nella presa di decisioni, con esplorazione dei 'dilemmi' con relative modalità di gestione, criteri di scelta e aspetti etico valoriali
- Campione on purpose su tre variabili
 - Anzianità lavorativa (+/- dieci anni)
 - Tipologia di servizio (specializzato /di base)
 - Contesto (urbano- metropolitano/piccoli comuni)
- 32 interviste discorsive approfondite



- Storia
- Indicazione dei principali mutamenti
- Descrizione di una situazione dilemmatica e delle modalità affrontate per risolverla
- Aspetti di qualità, motivazione e riferimenti valoriali
- Per la definizione di dilemma >
- "la scelta tra due alternative ugualmente insoddisfacenti, rispetto al benessere umano" (2001).



Il rapporto AS organizzazione

- L'assoluta maggioranza degli as lavorano in contesti organizzativi - Il 3% di liberi professionisti
- l'organizzazione non è solo un ambito di lavoro per gli as ma anche il contesto che consente agli assistenti sociali di realizzare il cambiamento
- Questa consapevolezza sembra essersi smarrita ma sembra restare negli aspetti valoriali

- Dalla sua nascita il servizio sociale è in connessione con il sistema organizzato dei servizi, anzi la sua nascita coincide con la costituzione di un **sistema organizzato di aiuto** (fine 800)
- si è evoluto dal concetto di carità, beneficenza, assistenza fino al tema dei diritti
- negli anni 60 – 70 (gli anni d'oro – i golden age - del welfare) si realizza in Italia un sistema di welfare i cui valori di universalismo e uguaglianza convergono con quelli del servizio sociale



Il servizio sociale nel terreno intermedio

- Secondo W. Lorenz Il servizio sociale si colloca **nel terreno intermedio tra i mondi vitali delle persone e il 'sistema' (rif Habermas)**.
- Questo vuol dire che è strutturalmente connesso ad entrambi



Definizione internazionale di servizio sociale (IASSW, IFSW, IECSW, 2000)

*“promuove il cambiamento sociale, la soluzione dei problemi nelle relazioni umane e lo sviluppo e la liberazione delle persone per aumentare il loro benessere. Utilizzando le teorie del comportamento umano e dei sistemi sociali, **interviene nel punto in cui le persone interagiscono con il loro ambiente.** I principi dei diritti umani e della giustizia sociale sono fondamentali per il social work”*

teresa.bertotti@unimib.it

- Anni 70 convergenza valoriale: gli as hanno pensato che quel sistema è era adatto a realizzare i valori del SS.
- Ora tagli, mutamenti dei problematiche e cambiamenti degli assetto organizzativi hanno prodotto una progressiva delusione e crisi nel rapporto tra as e organizzazione

Cosa mantiene viva la passione? Cosa piace?

- Essere agenti di cambiamento ed essere efficaci
 - Contribuire ad una società più giusta
 - Lavorare in un ente pubblico (l'interesse comune)
 - Occuparsi delle cose importanti della vita
 - Il rapporto con le persone
 - Imparare cose nuove
- Cosa non piace?

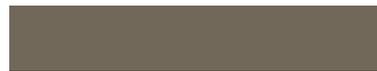


Aree di mutamento

- Contrazione delle risorse
- Cambiamento dei problemi e dei modi di affrontarli
- Assetti organizzativi a tendenza manageriale - aziendalistica (new public management) →
- La convergenza valoriale sembra interrotta.. ;



Risultati della ricerca



Effetti sul contesto lavorativo

- Meno operatori, meno scambi professionali
- Il ruolo dei responsabili
- I processi di standardizzazione e la valutazione della qualità



a. Meno operatori, meno scambi professionali

non riuscire a star dietro a tutte le richieste", " dover fare tutto di fretta, senza potersi fermare a pensare"

"faccio fatica a servire due padroni .. l'utente che ha bisogno e l'amministrazione che pone vincoli: dice di non dare nulla, ma amplia gli orari di segretariato, e impone all'assistente sociale di ascoltare tutti ... è un un sistema incoerente ... (E4

Negli anni 90 c'era molto lavoro d'équipe, adesso ce n'è meno, ... per tagli sul personale... ora c'è molto lavoro individuale.. andiamo per automatismi e prassi.. H2

.. "ora non si fanno più le equipe .. quando ci sono si tratta una trasmissione di informazioni dal centro alla periferia.. riunioni organizzative in cui ci carichiamo di scontento.



b. Il ruolo dei responsabili di servizio

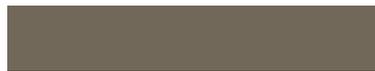
un ruolo di cerniera: gli operatori preferiscono unanimemente un responsabile con competenze professionali sintone a quelle dell'équipe

I responsabili



b. Standardizzazione e la valutazione della qualità

- Considerati positivi se sono un supporto monitorare gli interventi e di rendere più visibile il loro lavoro. negativi se imposti dall'alto, senza considerare le specificità professionali, se rilevano informazioni considerate estranee e richiedono tempo che viene sottratto alle attività a favore dell'utenza
- Un approccio managerialista della viene considerato distante dalla professione



*. ma la **nostra professione non è quella**. lo ho scelto un altro lavoro e se mi metti a fare il controllo qualità.. non lo voglio fare io. .. altrimenti facevo la Bocconi e facevo il controllo qualità dei servizi..*

*la **relazione d'aiuto è il pane della nostra professione** e la scegli per quello .. se preferisci non vedere l'utente allora forse scegli di fare il controllo di qualità perchè ti dà quella distanza.E4*



Come reagiscono e gestiscono le contraddizioni?

Nei confronti delle persone

1. 'Protezione' dalle inadeguatezze e incongruenze del sistema

1. Assunzione di una responsabilità individuale nel processo di risposta ai bisogni

● I rischi della 'privatizzazione' delle risposte



Come reagiscono e come gestiscono le contraddizioni?

nei confronti dell'organizzazione

1. Un rapporto 'bilaterale e interdipendente'

2. Gli op. si rappresentano in una posizione paritaria

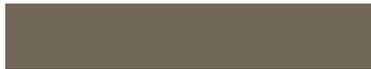
3. Giudicano l'O. in base a quanto essa consente la realizzazione degli interventi e manifesta una coerenza tra discorsi pubblici e condizioni di lavoro

4. Ritengono necessaria una certa convergenza valoriale



Rispetto alla contrazione delle risorse

- Adattamento acritico e autosvalutazione del proprio operato o capacità critica e messa in campo di capacità 'creative'
 - Linea generazionale
 - Exit o adattamento
 - Scarsa capacità di voce
- Carente considerazione della dimensione organizzativa come oggetto di lavoro



Spunti per una tipologia

- Gli assistenti sociali "appartenenti"
- Gli assistenti sociali che si "separano" dall'organizzazione,
 - Rassegnati
 - "in cerca"
- Gli assistenti sociali che si "adattano"
- *Determinante il grado di efficacia prodotto dall'introduzione delle pratiche manageriali*

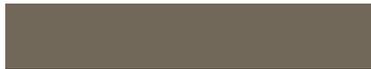


Quali sono i modi di reagire alla contrazione delle risorse e alle logiche managerialiste?

Due dimensioni di reazione:

- Il senso di appartenenza
- La capacità di conservare uno sguardo critico, volto all'interesse del cittadino utente

● 4 "ideal tipi"



- **AS appartenenti e con spirito critico** - instaurano con l'organizzazione un rapporto 'bilaterale', tendenzialmente paritario. Osservano e valutano l'agire dell'organizzazione e se lo reputano inappropriato cercano delle strade non solo per rispondere ai bisogni dell'utente ma anche per proporre all'organizzazione diversi assetti o progetti innovativi

- **AS appartenenti con scarso spirito critico** - si adattano ai cambiamenti considerandoli inevitabili e necessari, con un'approvazione verso l'organizzazione e un'autosvalutazione del pregresso. Possono snaturare l'identità professionale in modo profondo, rischiano di perdere la parte del mandato professionale legato all'utente

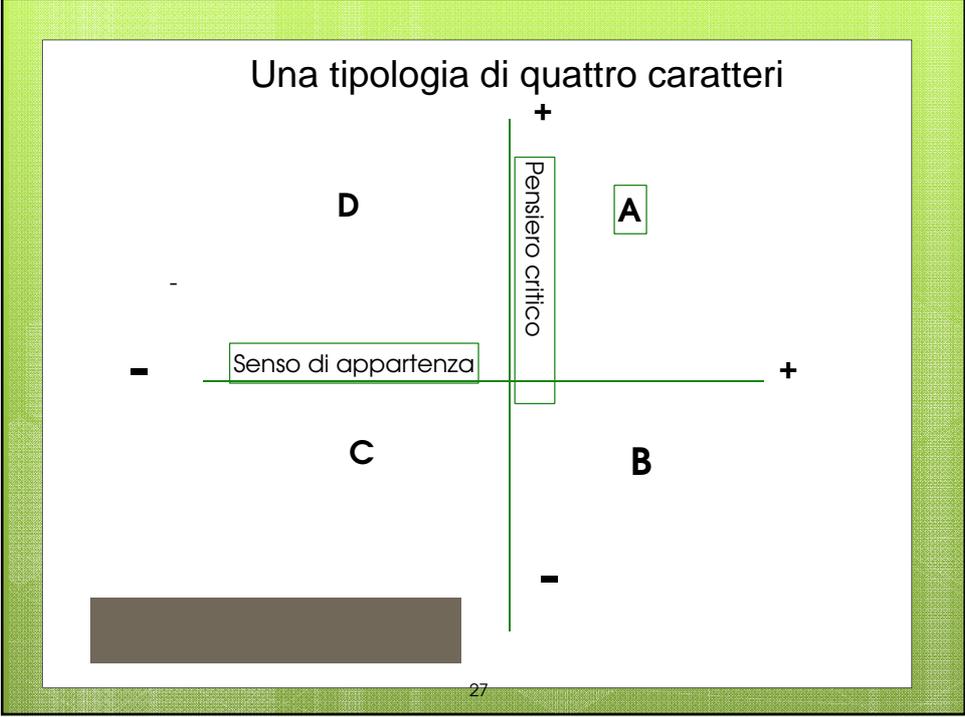


- **AS appartenenti e con spirito critico** - instaurano con l'organizzazione un **rapporto 'bilaterale'**, tendenzialmente paritario. Osservano e valutano l'agire dell'organizzazione e se lo reputano inappropriato cercano delle strade non solo per rispondere ai bisogni dell'utente ma anche per proporre all'organizzazione diversi assetti o progetti innovativi. Partecipano costruttivamente ai processi
- **AS appartenenti con scarso spirito critico** - si adattano ai cambiamenti considerandoli inevitabili e necessari, con un'approvazione verso l'organizzazione e un'autosvalutazione del pregresso. Possono snaturare l'identità professionale in modo profondo, rischiano di perdere la parte del mandato professionale legato all'utente



- **AS non appartenenti con spirito critico** - as molto orientati sul cliente che cercano di 'usare l'organizzazione per rispondere ai bisogni di singoli utenti', (in casi estremi possono agire **privatizzando** il processo di aiuto con il rischio di discrezionalità)- e as che hanno sviluppato un vissuto di **'divorzio valoriale'** nei confronti dell'organizzazione. Sono gli as che pensano che l'istituzione abbia tradito la propria missione ma non pensano di impegnarsi per migliorare l'organizzazione
- **AS non appartenenti e con scarso spirito critico** - sono gli AS che hanno una visione prevalentemente esecutiva del lavoro e che non ritengono che l'organizzazione possa produrre cambiamenti significativi nella vita delle persone. Si trovano in questa categoria anche gli as delusi del deterioramento costante delle politiche e non ritengono vi siano cambiamenti possibili

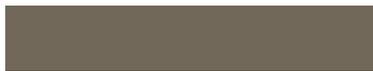




Riflessioni generali

Tratte da Orsenigo, 2005 i Geki di animazione sociale "Possiamo ancora cambiare?"

- Le organizzazioni paiono o *latitanti* o *persecutorie*: due ipotesi esplicative:
- Un'ipotesi fa riferimento all'adozione di culture organizzative *'pianificatorie'*
- Un'altra alla cultura professionale degli operatori ("sono io che curo")
- Elementi di analisi:



Elementi di analisi - bussole – 1

- **i contesti organizzativi sono mobili, mutevoli e dinamici**
- Il giardino di Alice, - le organizzazioni sono soggetta a continue perturbazioni,
- Questo il limite delle pianificazioni e (visione aziendalistica –
- Consapevolezza approccio sistemico relazionale (e teorie del caos)
- Le organizzazioni non sono monolitiche



Elementi di analisi - bussole – 2

- **Stare nella dinamicità** - Il cambiamento non è un processo lineare
- **Costruire il valore dell'esito raggiunto**
- Avviare un cambiamento vuol dire attivare. Il raggiungere o non raggiungere i risultati non è l'unico esito possibile
- Ciò che accade non è uno "scostamento" da una situazione ideale, ma è ciò che quel sistema è riuscito a fare in quel momento



Elementi di analisi - bussole – 3

- Ciò che accade (nell'organizzazione) è comunque **significativo** → chiede di essere visto
- **Un pensiero retrospettivo:** che aiuti a vedere cosa è accaduto



L' Organizzazione che "non si vede"

- Spinta all'individualismo –
- quale ipotesi fanno gli operatori in merito a come possono esercitare la loro funzione di aiuto e di cura?
 - Idea sottesa che sia il "singolo che cura" (o il professionista)
- Quali **visioni dell'organizzazione?** → **quattro tipi**



- **1. l'o. non esiste** – ci sono gli operatori e gli utenti – 'o. non c'è
- **L'o. mi impedisce di essere come vorrei** – persecutoria
- **L'o dovrebbe essere al mio servizio**
- **È l'o. che si prende cura dei problemi,** non il singolo operatore



- C'è un difficoltà ad accettare – riconoscere “sane dipendenze”?
- La responsabilità dei capi
- La responsabilità di ognuno

- Investire sulla cura dei processi organizzativi, ,
- Cosa si vuole che cambi nell'organizzazione ?
- Desiderare un cambiamento i

