# LA SFIDA DEI RESPONSABILI\COORDINATORI

Facilitare il dialogo e la cooperazione tra i diversi livelli dell'Organizzazione

OASER

8 novembre 2023

**maria teresa zini**

# PREMESSA

- Nei Servizi di welfare, sullo sfondo di politiche sociali e socio-sanitarie di riferimento, i contenuti che delineano il ruolo dei responsabili e coordinatori, si riassumono nel compito di *accompagnare l'équipes nel lavoro all'interno dei contesti organizzativi che gli stessi contribuiscono a creare!*

Ricordo a questo proposito l'articolo 49 del Codice Deontologico, emanato dall'Ordine degli Assistenti Sociali nel 1998 e rivisto nel 2002, che afferma quanto segue:

´L'Assistente Sociale che svolge compiti di direzione o coordinamento è tenuto a rispettare e sostenere l´autonomia tecnica e di giudizio dei colleghi, a promuovere la loro formazione, la cooperazione e la crescita professionale, favorendo il confronto fra professionisti.

Si adopera per promuovere e valorizzare esperienze e modelli innovativi di intervento, valorizzando altresì l'immagine del servizio sociale, sia all'interno, che all'esterno dell'organizzazione.

Il rapporto gerarchico funzionale tra colleghi risponde a due livelli di responsabilità: verso la professione e verso l´organizzazione e deve essere improntato al rispetto reciproco e delle specifiche funzioni. Nel caso in cui non esista un ordine funzionale gerarchico della professione, l´Assistente Sociale risponde ai responsabili dell'organizzazione di lavoro per gli aspetti amministrativi, salvaguardando la sua autonomia tecnica e di giudizio."

# CODICE DEONTOLOGICO TITOLO VII Capo II –

## Esercizio della professione in ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento

maria teresa zini

# Al titolo VII capo II

- Viene riportato che l'assistente sociale operante in ruoli dirigenziali deve sapere "*gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione*

a) gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione;

b) valorizzare le funzioni del servizio sociale, concorrendo al mantenimento delle posizioni funzionali e giuridiche attribuite agli assistenti sociali all'interno dell'organizzazione di lavoro;

c) favorire le condizioni organizzative per l'applicazione delle norme deontologiche, per la formazione continua e per lo per lo sviluppo di percorsi di supervisione professionale;

d) portare all’attenzione di chi ne ha la responsabilità l’esigenza di ambienti di lavoro idonei. In particolare, si adopera affinché l’organizzazione adotti e mantenga misure efficaci per la prevenzione di aggressioni ai danni degli operatori;

e) favorire il confronto tra professionisti di aree, enti o istituzioni differenti, al fine di creare i presupposti per sinergie e progetti condivisi;

f) favorire le condizioni per identificare sistemi di valutazione della qualità e delle performance equi ed efficaci e promuovendo la cultura dell’apprendimento dagli errori;

g) favorire la partecipazione dei portatori di interesse ai processi di valutazione, tutte le volte che è opportuno.

# IL COORDINARE

- Coordinare un'équipe di operatori sociali è un impegno in cui si affrontano quotidianamente situazioni che si presentano negli aspetti **appartenenti all'organizzazione** in cui si lavora, nella **metodologia del lavoro** e nell'attenzione agli **aspetti relazionali**.

- L'intreccio di compiti e funzioni molto differenziati comporta un alto grado di complessità che impegna i **responsabili** e i **coordinatori** a dimostrare una considerevole molteplicità di diverse competenze.

# IL COORDINATORE …

Supporta attivamente il benessere degli operatori sociali, affinchè possano lavorare bene e sostenere nel tempo le fatiche, proprie delle professioni di aiuto, ed evitare il rischio di scivolare nella compassion fatigue!

# Il coordinatore deve…

- **CONDURRE** il personale: definire la filosofia e le linee guida che orientano la realizzazione della mission del servizio!
- **COORDINARE** le risorse umane, professionali, materiali, organizzative e tenere i rapporti con altri servizi invianti!
- **CONTROLLARE/ AIUTARE** sia il processo che l'esito dell'intervento e restituire feedback evolutivi ai collaboratori.

# IL COORDINATORE…

- Facilita il dialogo e la cooperazione tra i diversi livelli dell'Organizzazione;
- Promuove, nel lavoro di èquipe, la collaborazione tra le diverse professioni;
- Accompagna riflessioni sulla operatività attivando processi di apprendimento;
- Gestisce e monitora la sostenibilità dei carichi di lavoro;
- Valuta e documenta il lavoro svolto

# COMPITI

Un compito fondamentale del Responsabile di servizio è quello di suddividere il carico di lavoro tra i collaboratori.

Non esistono normative che dicono quante persone/ utenti deve avere in carico un assistente sociale! (esistono indicazioni relative al numero di assistenti sociali per abitanti).

**IMPORTANTE**

Questo è un compito delicato, di alta professionalità e che comporta la conoscenza della materia e delle procedure di lavoro.

# IL LEADER

Il leader è la “persona” che in un gruppo esercita più influenza degli altri componenti, più di quanto sia essa stessa influenzata!

# RISCOPRIRE LE RADICI ETIMOLOGICHE DEL TERMINE

- Inglese: ***to lead*** = condurre
- Latino: ***cum ducere*** = tirare insieme

TO LEAD = ANDARE PER PRIMO

Azione, esplorazione, guida

NO

"m-andare" o "com-andare"

# LA LEADERSHIP (novara e sarchielli 1996)

Processo di influenza, caratterizzato dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione.

Significa persuadere gli altri a mettere in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, percepito come importante per il gruppo.

# LEADERSHIP COME PROCESSO

- la leadership viene spesso identificata

nella figura di un leader !!!

- deve essere vista, invece, come "un **processo**"

piuttosto che come "una persona",

- è un fenomeno complesso di interazione che coinvolge

# LEADERSHIP COME PROCESSO

- IL LEADER ha competenze, motivazioni, legittimità e caratteristiche personali!

- I COMPONENTI DEL GRUPPO hanno le loro attese, competenze, motivazioni, caratteristiche personali!

- LA SITUAZIONE ha una struttura sociale, un tipo di compito, norme, storia del gruppo!

# LA LEADERSHIP

- Funzione del gruppo, modo di articolare le proprie strutture interne, di coordinarle in funzione degli scopi, di autoregolare i dinamismi interni e i rapporti con l'ambiente!

- Ha rilievo sia nei gruppi **formali** che informali

- Nei gruppi **formali** si collega alle esigenze dell'**organizzazione**, al modo di progettare e di controllare, alle modalità di esercizio del comando orientato ad ottenere risultati previsti

# IL LEADER E LA MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

In una organizzazione i professionisti hanno capacità di

**MANAGEMENT e LEADERSHIP**

IL **MANAGEMENT** *è legato a un ruolo formale* e tende a garantire la *stabilità nell'organizzazione*.

Si occupa di:

- budget,
- pianificazione,
- organizzazione,
- controllo, etc….

# FUNZIONI della LEADERSHIP

a. Generare e mantenere il livello di impegno e di tensione richiesto ai professionisti che compongono il gruppo

b. Orientare lo sforzo del gruppo per la sopravvivenza ed il raggiungimento degli obiettivi

c. Gestire i compiti del gruppo e le dinamiche relazionali

d. Facilitare e mantenere il senso di appartenenza al gruppo, rimanendo centrati sul compito e sugli obiettivi da raggiungere.

# LA LEADERSHIP È…

Principalmente legata a comportamenti personali.

E' essenziale soprattutto nelle situazioni di cambiamento.

*Il leader suscita impegno e, se possibile, entusiasmo verso gli obiettivi istituzionali.*

# STILI DI LEADERSHIP

*1)**Coercitiva**:* il capo richiede un'obbedienza immediata.

2) ***Autorevole**:* mobilita le energie con una visione che dà un senso al lavoro.

3) ***Affiliativa**:* crea armonia e legami emotivi nel gruppo.

4) ***Democratica**:* ricerca il consenso attraverso la partecipazione

5) ***Regolatrice***: si aspetta dai collaboratori l'eccellenza e autodirezione

# STILI DI LEADERSHIP

6) ***Allenatore***: punta alla performance e allo sviluppo delle persone in un clima di squadra.

È importante distinguere:

***l'allenatore*** dall'**allenatore-giocatore**.

Il primo si attende *risultati* da altri, cui dà strategie, incoraggiamento ecc.

Il secondo è anche dentro la squadra e…

contribuisce ai *risultati* sotto due aspetti

# 1°ORIENTAMENTO

Leadership orientata prevalentemente al compito

=

insieme di comportamenti tendenti a realizzare compiti e a raggiungere obiettivi.

Può portare a un efficientismo che mette in secondo piano i sentimenti e i problemi personali e può causare

insoddisfazione.

# 2° ORIENTAMENTO

Leadership orientata prevalentemente alle relazioni o alle persone

=

Mira alla soddisfazione dei bisogni dei collaboratori e ad una relazione con loro finalizzata al sostegno e allo sviluppo.

**Importanza dell'ascolto**.

# PER MOTIVARE I COLLABORATORI

- Mostrare ogni giorno comportamenti ispirati alla *fiducia* e ad un *ragionevole ottimismo*.

- *Dare obiettivi* chiari, specifici e abbastanza realistici da poter essere conseguiti.

- *Dare l'esempio*.

# PER MOTIVARE I COLLABORATORI

- Una volta prodotta la motivazione, **sostenerla** perché non si esaurisca: l'obiettivo spinge all'impegno che si autorinforza quando l'obiettivo è raggiunto e così via.

- Accompagnare la motivazione con una **gratificazione** (almeno la lode).

- La **partecipazione** (per esempio, a un progetto) è generalmente motivante, così come l'appartenenza a un gruppo.

# Il lavoro della leadership è lavoro di potere!

Leadership come **comando** (manager) è lavoro di “potere su”

Leadership come **guida** è lavoro di “potere con” e di “potere per”

# Leadership come guida

È lavoro di “potere con” e di “potere per”

- Chi è un leader? = **Chi ha dei follower**
- L’essenza della leadership è la strada di ogni guida che ha un seguito non forzato o obbligato dal comando ma influenzato, ispirato e sostenuto dall’esempio!

# *Hagerty*

"Un *capo qualunque* fa sì che gli altri pensino che il capo sia straordinario.

Un *capo straordinario* fa sì che gli altri pensino che loro stessi sono straordinari".