



Corso di Laurea magistrale in
Coordinamento e gestione dei servizi educativi

Ascolto, visione, organizzazione, imprevisto: il coordinamento dell'equipe

Portogruaro (VE), 19.11.2025

Maurizio Gozzi



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

Sommario

1. Incidente critico
2. Analisi condivisa
3. Ascolto
4. Visione
5. Organizzazione
6. Imprevisto
7. Conclusioni



Incidente critico

- a. L'equipe inciampa spesso su vicende apparentemente banali e ordinarie
- b. Entrano in gioco le caratteristiche di ciascuno
- c. Si osservano adattamenti in operatori e ospiti
- d. I problemi si reggono spesso su impliciti divergenti
- e. Si giocano piccole partite di potere
- f. La comunità operatori-ospiti è un organismo unico

➤ **INCIDENTE CRITICO**



Analisi condivisa

1. Osservazioni
2. Valutazioni
3. Cosa fare?

Analizzare è il primo compito «pratico» del coordinatore, prima di ogni azione, perché non esistono risposte semplici a problemi complessi.

È vero che i tipi di leadership sono molteplici, ma alcune attitudini concrete non possono mancare in nessun coordinatore.



In Economia Aziendale

Perché richiamare l'Economia Aziendale?

- Gli ISTITUTI sono gli organismi più o meno complessi, nei quali è organizzata l'attività di produzione e/o quella di consumo di beni e/o servizi.
- Ogni ISTITUTO è chiamato a realizzare nel tempo il bene comune delle persone che lo compongono
- I fini dell'ISTITUTO sono assunti come elementi di interpretazione e valutazione del comportamento organizzativo
- La gestione dell'organizzazione, a ciascun livello, discende dalle finalità dell'ISTITUTO e deve averle presenti come le ragioni che ne hanno motivato la nascita e ne giustificano il permanere nel tempo



Ascolto

- Far emergere tutte le voci
 - ascolto individuale (come e quando?),
 - fare in modo che le voci si ascoltino tra di loro.
- Ascolto generativo:
 - dare risposte
 - fare domande
 - attendere
 - sciogliere nodi e tensioni
 - decidere
 - accompagnare l'assunzione di decisioni condivise
 - sussidiarietà e non sostituzione, garantendo sicurezza
- Ascoltare rende anche vulnerabili



Cooperativa di Solidarietà Sociale

Ascolto

- Ascolto è attitudine multisensoriale e multidimensionale:
 - ascoltare con tutti i sensi
 - ascoltare gli ospiti o utenti, le loro dinamiche, i loro stati d'animo, le loro note dissonanti o consonanti
- Questo ascolto, in ogni organizzazione, porta a:
 - conoscere i punti più fragili o delicati
 - identificare i nervi scoperti
 - modulare i nodi e gli snodi da presidiare con maggior attenzione
- Ascoltare gli stakeholder:
 - identificarli e ascoltare parole e comportamenti
 - costruire consenso e coesione, ove possibile
- In linea teorica tutti concordiamo sull'importanza dell'ascolto; in pratica occorre che il modello organizzativo si faccia carico di non lasciare questo aspetto alla sola buona volontà.



Visione istituzionale

Il coordinatore è chiamato a conoscere bene:

- Perché esiste questo istituto
- Per che finalità esiste questa equipe
- Come si colloca il mandato dell'equipe nel contesto delle attività, dei servizi e degli stakeholder con cui si interfaccia
- Quali sono le finalità esplicite e implicite
- Quali sono le finalità disattese

Compito arduo del coordinatore è tenere alta l'attenzione su come queste istanze si mediano, si confondono, si impongono o si compromettono nel lavoro quotidiano.



Visione personale

- La visione personale del coordinatore:
 - Storia, cultura e formazione personali
 - Interazione con la tipologia di leadership
- La visione personale dei membri dell'equipe:
 - Questioni di orientamento
 - Arroccamento e insicurezza
- La visione personale delle figure di direzione:
 - Sintonia o frizioni?
 - Quale autonomia e quali condizionamenti?
 - Competizione, collaborazione, coesistenza?



L'ovile
Cooperativa di Solidarietà Sociale

Visione d'equipe

Costruzione dinamica della visione d'equipe:

- Turn over operatori (e ospiti)
- Tenere la barra del senso
- Aiutare regolarmente la convergenza
- Richiamare la riflessione su episodi concreti
- Esplicitare gli approdi di questa continua ridefinizione

La visione dell'equipe è la definizione che l'equipe stessa dà esplicitamente di sé stessa relativamente alla propria identità professionale, con obiettivi e qualità specifiche del proprio lavoro.

Va regolarmente «falsificata» per verificarne obiettivamente l'aderenza con la realtà della visione «agita».



Organizzazione

- Luoghi di riunione:
 - Contesti di importanza inderogabile
 - Vocazione di ciascuno
 - Partecipanti necessari o eventuali
 - Durata e frequenza
 - Trasformazione
 - Costruzione e gestione dell'ordine del giorno
 - Conduzione
 - Decisione
- Il presidio del quotidiano:
 - Presenza
 - Affidabilità
 - Delega e rendicontazione



L'ovile
Cooperativa di Solidarietà Sociale

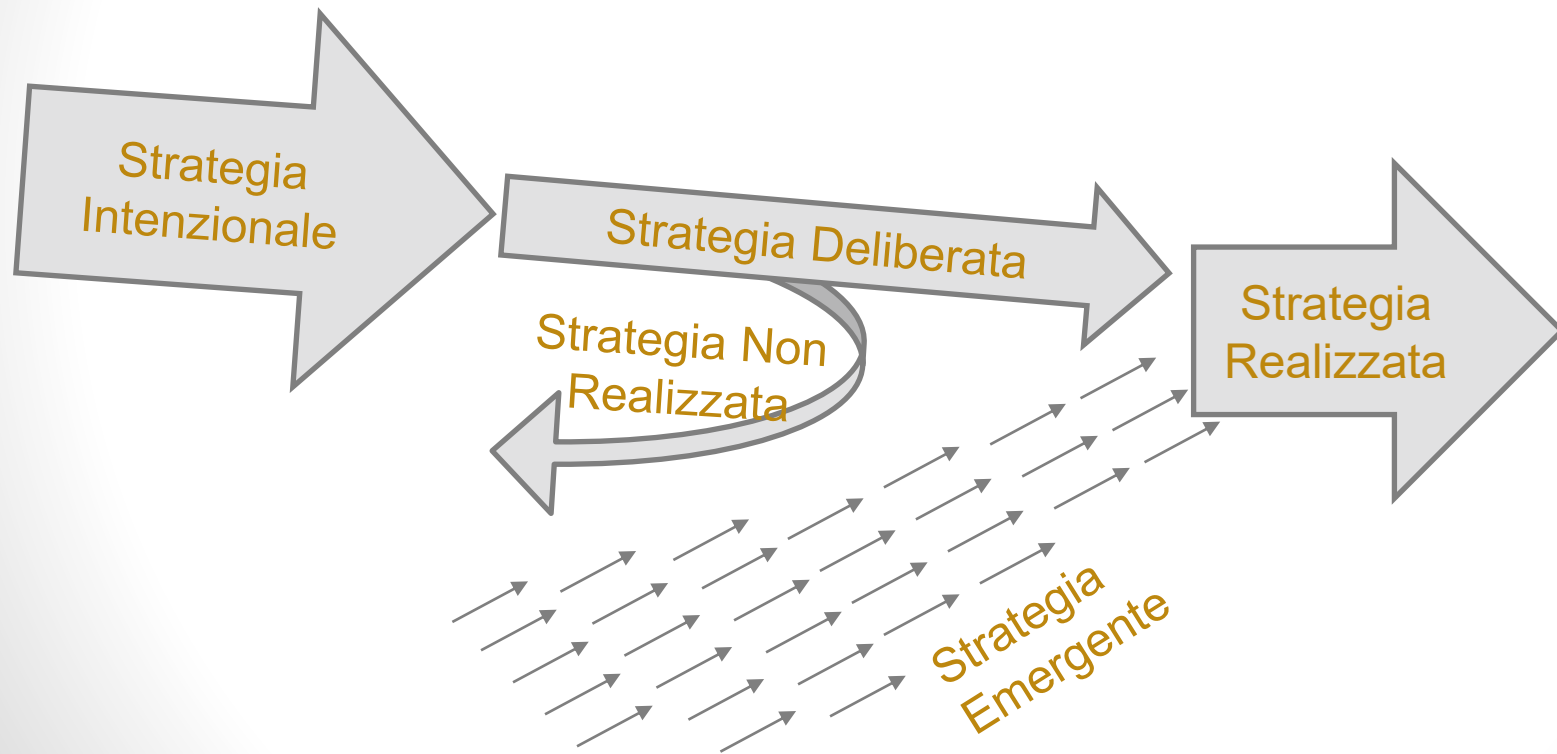
Organizzazione

- La gestione dei turni:
 - Un potere ambiguo
 - Un servizio fondamentale
 - Rigidità vs. flessibilità
 - Accoglienza vs. equità
 - Aspettative vs. fattibilità
- Le consegne
- I rapporti con i soggetti esterni:
 - I servizi con cui si collabora
 - Le famiglie degli ospiti/utenti
 - Fedeltà esterna al mandato istituzionale



Imprevisto

Strategia secondo Henry Mintzberg (1985)



Imprevisto

- Importante definire una strategia e programmarsi a perseguirla
 - una parte di essa che risulta in attuabile
 - eventi e sollecitazioni inattesi impongono variazioni
 - la strategia emergente va ad affiancarsi a quella deliberata
 - la strategia realizzata effettiva è la risultante di atteso e inatteso
- L'imprevisto
 - non è «ciò che non dovrebbe accadere»
 - fa parte della natura del lavoro
 - richiede diverse soft skills
 - occorre saperlo introdurre e farlo accogliere all'equipe
 - va ricondotto a qualcosa di affrontabile se non proprio o non sempre ad una vera e propria opportunità.



Conclusioni

1. Il cursus honorum et operarum: condizione necessaria, ma non sufficiente, per essere un buon coordinatore di servizi socio-sanitari, è essere dei buoni operatori
2. Ci sono attitudini personali e ci sono competenze da apprendere, ma serve un'istituzione che disponga almeno parzialmente la cornice
3. La capacità pragmatica è vitale, ma non deve perdere di vista i contenuti profondi del mandato istituzionale





L'Ovile s.c.r.l. - Coop. di Solidarietà Sociale - ONLUS

C.F. e P. IVA 01541120356

via de Pisis, 9 - 42124 Reggio Emilia, Z.I. Mancasale

tel 0522.271736 - fax 0522.516797

www.ovile.coop

maurizio.gozzi@ovile.coop

maurizio.gozzi@unimore.it



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**