

CONVEGNO NAZIONALE SUNAS – RIMINI 4 GIUGNO 2008

Il Convegno di Rimini è risultato un importante momento di confronto sul tema della definizione delle professioni sociali, soprattutto perché esso ha visto coinvolti come interlocutori rappresentanti istituzionali, delle comunità professionali, delle realtà associative. Dai vari interventi sono emersi vari spunti di riflessione e numerose sollecitazioni. Innanzitutto la conferma che il contesto del lavoro riguardante gli interventi sociali risulta caratterizzato da fattori di criticità che interessano, con modalità differenti, i vari livelli delle professioni sociali. Conseguenza di ciò è un sistema professionale non in grado di concorrere ad assicurare quei livelli essenziali e universali dei servizi, l'efficacia e l'equità delle stesse politiche per il welfare locale sancite dalla Legge di riforma n. 328/2000. Da qui la richiesta forte dell'applicazione dell'art. 12 di quella Legge sulla regolamentazione delle professioni sociali, attesa da ben otto anni e ritenuta sempre più necessaria alla luce dei mutamenti prodotti nell'ambito del nuovo sistema di welfare a partire dall'attuazione della legge-quadro. Dobbiamo infatti prendere atto del fatto che la mancata codifica delle professioni sociali è associata a diversi elementi: un'assenza di standard formativi e conseguente diffusione di curricula fortemente eterogenei; una persistenza di una sovrapposizione tra funzioni e figure professionali; ad una sempre più diffusa precarietà lavorativa. Tutto ciò pesa negativamente sulla qualificazione degli operatori e quindi sulla qualità degli servizi e degli interventi sociali. Si impongono perciò regole che mettano ordine a questa situazione a partire da una riaffermazione della centralità delle professioni sociali come una delle risorse fondamentali per la costruzione del nuovo welfare territoriale, mettendo così in sintonia i diritti sociali dei cittadini, sanciti dalla Costituzione, con la piena valorizzazione della cultura, della professionalità degli operatori. I professionisti del sociale devono quindi recuperare il ruolo di protagonisti, agenti delle nuove politiche sociali, intese come politiche universali, cioè rivolte a tutte le persone, puntando sui percorsi di riconoscimento, ma anche sulla capacità di autoaffermazione, attraverso un'adeguata attività di lobbying. Attività che deve essere condotta in maniera unitaria e sinergica, puntando più sugli obiettivi che uniscono, piuttosto che su quelli che dividono. In ciò sta il futuro impegno del SUNAS, che viene inaugurato con questo momento pubblico, le cui risultanze si vogliono condividere, in questo "speciale" del Notiziario SUNAS con i nostri iscritti.



Salvatore Poidomani

REPORT DELLA GIORNATA

All'incontro hanno partecipato, sia in veste di relatori che di uditori, professionisti che operano nei servizi alla persona. Un pubblico numeroso ed attento ha trovato posto in una stanza particolarmente rumorosa, elemento che non ha ingenerato distrazione nella concentrazione dei relatori e degli ascoltatori. Tra gli interventi va menzionato quello del Prof. Ugo Ascoli, particolarmente ricco di stimoli di riflessione, intervento che ha ripercorso l'evoluzione del welfare italiano a partire dalla L. 328/00. Il Prof. Ascoli ha individuato quale problema principale del sistema degli interventi e dei servizi sociali la non applicazione della Legge quadro ed il corrispondente invecchiamento di quest'ultima, determinato dal rapido cambiamento sociale. In particolare, rileva il Prof. Ascoli, negli ultimi quindici anni si è andato diffondendo in Italia il working poor (= persone che hanno un lavoro ma che non riescono a sopravvivere con le proprie risorse), un fenomeno nato in USA e poi impostosi in Europa, nello stesso tempo la società italiana è stata caratterizzata dalla precarizzazione delle relazioni sociali, dalla partecipazione femminile al mercato del lavoro, dall'allungamento della vita, dall'ondata di immigrazione proveniente da diverse parti del mondo e dal bombardamento mediatico che ha determinato la ricerca di modi diversi di rappresentare ciò che accade, dando vita alla questione del rapporto tra assistenti sociali e media. Alla luce di ciò il sistema di welfare va cambiato in termini di 'modernizzazione', 'ristrutturazione', 'ricalibratura' o di 'riconversione', termini che necessitano di un aggettivo che li qualifichi.



Nella L. 328/00 emergono due questioni chiave: il principio di un welfare della cittadinanza, della responsabilizzazione, caratterizzato da un sistema di interventi e servizi sociali che affronta i problemi di tutte le persone, intendendo per "problemi" i "disagi" comuni a tutte le persone; in seconda istanza si coglie il principio dell'integrazione tra sociale, formazione e lavoro. Oggi è necessario pensare politiche sociali nuove, caratterizzate da interventi di orientamento e sostegno anche a livello finanziario, bisogna rendersi conto che la precarizzazione delle relazioni sociali e del lavoro provoca il problema della precarietà, nella misura in cui il precariato non si identifica più con la flessibilità dei primi anni del lavoro, ma si configura come una trappola, parallelamente è opportuno agire una politica di conciliazione che origini dalla condivisione dei generi. Nel contempo si è avuta una ricognizione delle professioni sociali ad opera della Regione Veneto, del CNR, del FORMEZ e delle Università di Venezia, di Urbino, di Roma e di Bologna. Ciò ha determinato la definizione di un curriculum per ciascuna delle professioni sociali: è il caso delle professioni di psicologo, pedagogista, assistente sociale ed operatore socio-sanitario; resta ancora da raggiungere, per queste professioni, il traguardo della dirigenza, almeno per i laureati. Quanto alle altre figure professionali, da un lato, nel caso degli educatori professionali, si sono sviluppati diversi percorsi formativi, dall'altro sono nati nuovi profili: gli assistenti familiari o le badanti, profili per i quali è necessario organizzare percorsi formativi gestiti dalle Province, nei fatti già finanziati. Così il Prof. Ascoli propone alle diverse professioni del sociale di avviare azioni di lobby nei confronti dell'attuale classe politica, in modo da promuovere un welfare moderno, stabilendo i livelli essenziali di assistenza sociale, un welfare in grado di fronteggiare i problemi sociali odierni, e da indirizzare alla ricognizione delle professioni, alla definizione delle nuove professioni ed alla creazione di nuovi curricula formativi. Alla seconda parte del Convegno, organizzata come Tavola Rotonda, moderata dal Direttore del Notiziario SUNAS (Bucci), hanno preso parte, oltre al SUNAS (Poidomani) e al CNOAS (Dente), rappresentanti delle Associazioni professionali ANEP, ANPE, ASSNOS e ANSDIPP, a cui si riferiscono i contributi nelle pagine seguenti.

Alessandra Continenza

ESSERE PROFESSIONISTI NEI SERVIZI ALLA PERSONA

I professionisti del sociale, nati per fronteggiare la disparità economica tra ceti sociali e, di conseguenza, per equilibrare le differenti opportunità di vita delle classi povere rispetto alle altre attraverso una distribuzione delle risorse sia economiche che socio-assistenziali, si sono trovati, con il passare del tempo e l'approfondimento del disagio sociale, a sostenere le persone nel fronteggiare difficoltà di carattere socio-relazionale, problemi connessi alla dipendenza nelle sue diverse forme (alcool, droga, videogiochi...), comportamenti tendenti allo sfruttamento ed all'abuso di persone deboli ed a fornire alternative ad esistenze condotte ai margini delle città. Questo cambiamento ha comportato la necessità di un approfondimento delle conoscenze necessarie a comprendere i nuovi fenomeni sociali, di una sperimentazione di nuovi metodi e tecniche volte al fronteggiamento delle difficoltà delle persone, di una diffusione di un "saper fare" specifico a ciascuna di queste e ha affermato una nuova filosofia dell'assistenza: la personalizzazione dell'intervento di aiuto. In quest'ottica si coglie l'ingresso nei servizi alla persona di figure professionali come il pedagogista, l'educatore professionale, l'operatore socio-sanitario, il manager dell'assistenza, accanto all'assistente sociale, quale nuova possibilità di analizzare, comprendere e fronteggiare i problemi sociali tenendo conto di diversi e specifici punti di vista. Si tratta di figure professionali sociali sorte con altra mission (è il caso del pedagogista, che un tempo aveva come mission l'insegnamento, la docenza nelle scuole, ma che, da quando la formazione ha assunto il senso non solo di istruzione ma anche di educazione ed educazione permanente, il pedagogista è uscito dalle aule e ha iniziato a pensare ed a proporre metodi educativi nell'ambito dei servizi alla persona), oppure di figure professionali (è il caso degli assistenti sociali) che hanno ripensato il bisogno delle persone tenendo conto delle loro risorse interne e che oggi sostengono la persona nella sua interezza, oppure di figure professionali nuove, nate dai vuoti lasciati da

altre professionalità, che si sono specializzate in ambiti sanitari dimenticando l'attenzione ai bisogni di accudimento della persona malata, mission che ha colto e fatto proprio l'operatore socio-sanitario; in quest'ambito si inseriscono anche gli educatori professionali, che si sono introdotti laddove i pedagogisti si sono tirati indietro: nella rieducazione o nel sostegno educativo individualizzato di persone disabili o di bambini inseriti in contesti di disagio socio-culturale, oppure di figure professionali nate in seguito al prolungamento della vita media ed alla difficoltà delle famiglie ad accudire gli anziani, elementi che hanno indotto le comunità locali a costruire strutture residenziali per anziani gestite da manager dell'assistenza.

Una simile **proliferazione di figure professionali** nei servizi alla persona rende indispensabile la **conoscenza delle specificità di ogni profilo professionale**, sia dal punto di vista della formazione che dal punto di vista della mission professionale; il **riconoscimento dell'identità e del valore di ogni professione sono il fondamento dell'integrazione interprofessionale** fondata sia sullo scambio conoscitivo che sulla definizione di percorsi di sostegno alla persona condivisi. A fronte di ciò si comprende il senso della L. 328/00 che, all'art. 12, rimanda ad una definizione delle figure professionali sociali sia rispetto alla formazione che alle competenze che devono porre in essere nel sistema dei servizi e degli interventi sociali. La conseguenza di tale rinvio normativo ha determinato una serie di approfondimenti da parte del Ministero del Lavoro e dei suoi organi di studio, ricerca e formazione sui profili professionali sociali e sanitari presenti nel sistema degli interventi e dei servizi sociali al fine di tracciare le specifiche mansioni di ogni professione e la formazione corrispondente. Parallelamente negli Atenei e nei Centri di Formazione Professionale territoriali si avviano sempre nuovi corsi di perfezionamento e di formazione per professionisti del sociale che solo in minima parte sono spendibili nei servizi

alla persona, da un lato per i vincoli normativi relativi al personale di questi ultimi, dall'altro per la tendenza al ribasso nelle aste per l'affidamento dei servizi alla persona al privato sociale. Il pullulare di figure professionali nei servizi alla persona, se da un lato consente ai docenti dei corsi di formazione di esercitare un mestiere, dall'altro determina ciò che è già stato sperimentato nei servizi sanitari: l'iperspecializzazione del sapere e del saper fare a danno di un'organica e complessa prospettiva di fronteggiamento del disagio sociale. Così, mentre nell'area sanitaria gli infermieri hanno lasciato il compito dell'accudimento della persona malata agli operatori socio-sanitari, nell'area socio-assistenziale gli assistenti sociali specialisti, i pedagogisti, i sociologi e gli psicologi si trovano a progettare, organizzare e gestire i servizi alla



persona e parallelamente gli assistenti sociali, gli psicologi, gli educatori professionali ed i tecnici addetti all'assistenza avviano relazioni di aiuto con le persone che versano in condizioni di disagio, determinando quella **netta distinzione tra teoria e prassi assistenziale che si supera con la collaborazione interprofessionale** dei diversi esponenti dell'universo dei servizi alla persona. Argomenti, quelli su espressi, condivisi nel confronto con diversi professionisti del sociale invitati al convegno.

Alessandra Continenza

ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDUCATORI PROFESSIONALI

LA PREOCCUPAZIONE è alta a causa della frammentazione di profili universitari che vengono propinati al fine di produrre tanti educatori con specifiche funzioni ma che in definitiva non hanno un riconoscimento giuridico. LA FORMAZIONE deve orientarsi verso la realizzazione di un educatore che abbia più ambiti di intervento, abbracciando il settore sociale, socio-sanitario e sanitario, applicando in pieno il D.M. della Sanità 520/98. IL COORDINAMENTO, inteso come la necessità di realizzare un tavolo a cui partecipino le categorie professionali che operano nelle aree di competenza della L. 328/00, che si facciano accreditare come interlocutori privilegiati con i ministeri, oltre quello del Welfare, coinvolto per la ridefinizione dell'art. 12 della L. 328/00, quello della Giustizia, della Sanità e dell'Università.

A. Cascarano

ASSOCIAZIONE NAZIONALE OPERATORI SOCIO-SANITARI ED ASSISTENZIALI

L' O.S.S. e l'O.S.S.A. in assistenza complementare sono figure professionali scarsamente considerate dall'opinione pubblica nazionale, svolgono le proprie mansioni negli ospedali, nelle case di riposo, nell'assistenza domiciliare, sono un bene prezioso nell'assistenza alla persona, sia al bambino, al giovane, all'anziano, lavorano in interazione con le altre figure professionali (medico, infermiere, fisioterapista, assistente sociale).

L. Gusperti

I CONTRIBUTI DELL'ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEI PEDAGOGISTI ITALIANI (ANPE)

Il pedagogo è l'esperto dei processi educativi e formativi e diventa tale attraverso un percorso di studi universitari (laurea specialistica e laurea magistrale, con l'ultima riforma universitaria). Svolge un servizio pubblico a tutela del diritto costituzionale all'educazione ed alla formazione di ogni cittadino sia nella forma dipendente di Istituzioni pubbliche e private e sia nella forma di libero professionista. A partire dagli anni '70 la figura del pedagogo è prevista con specifiche nome nei servizi socio-sanitari (servizi di riabilitazione, consultori familiari, ser, igiene mentale), nei Comuni (servizi socio-educativi, servizi per la prima infanzia, servizi culturali, biblioteche) nella Giustizia (istituti di pena per adulti e servizi per la giustizia minorile), nei servizi per l'istruzione e la formazione e nelle università. Le istituzioni private tendono ad equiparare il pedagogo all'educatore professionale, in gran parte per un discorso economico che produce per queste ultime vantaggi derivanti dall'attribuzione di livelli contrattuali inferiori a quelli previsti dalla contrattazione, pur richiedendo alla persona inquadrata come educatore competenze e mansioni proprie della figura professionale di pedagogo. Rispetto alla funzione pedagogica svolta nell'esercizio professionale, crediamo che essa debba essere considerata autonoma per diritto dal momento che essa si basa sulla libertà progettuale e tecnico-scientifica del pedagogo e sulla responsabilità dello stesso professionista dinnanzi ai percorsi offerti e ai risultati ottenuti. Il cammino futuro della professione oggi è rappresentato da due prospettive concrete: la prima è analoga a quella degli assistenti sociali, educatori professionali, ecc., cioè il riconoscimento del profilo come professione sociale ai sensi dell'art. 12 della legge 328/00. La codifica dei profili è il modo strategico per applicare il concetto di qualità al sistema dei servizi sociali come l'odierno convegno ha ampiamente messo in evidenza. Mi sembra che sia non più rinviabile un'azione di sollecito al Governo per far ripartire il lavoro per il varo del decreto. Credo che quest'azione sarebbe più efficace se promossa insieme da tutte le organizzazioni interessate.



G. Rulli

La presente appendice all'intervento del Dott. Giuseppe Rulli, rappresenta un supplemento della posizione dell'Anpe ed un tentativo di contraddittorio/risfessione in merito alle sollecitazioni emerse all'interno del dibattito sulle professioni sociali svoltosi a Rimini il 4 giugno us. Dibattito nel quale taluni intervenuti hanno palesato, da una parte, il rischio di far scadere il confronto in forme di corporativismo, e dall'altra, il rischio di non tutelare il fine persona a vantaggio degli interessi di categoria. Incontro nel quale sono state rimarcate le divergenze di posizione tra Anep ed Anpe, e dunque tra il profilo dell'educatore professionale e quello del pedagogo, e dove tutti hanno convenuto sulla necessità di promuovere azioni concordate tra Regioni e tra comunità professionali. Si corre il rischio di peccare di corporativismo allorché si rivendica, da circa un ventennio, che gli oltre 120.000 laureati in pedagogia, scienze dell'educazione (tutti e tre gli indirizzi), o nelle lauree specialistiche LS 56 e LS 87 o nelle lauree magistrali LM 57 e LM 85 abbiano il diritto a veder riconosciuto il profilo professionale di pedagogo, di specialista dell'educazione e della formazione? Perseguire il bene della persona, come fine esclusivo, a cui dovrà continuare a tendere il dibattito sulle professioni sociali, nonché l'operatività quotidiana all'interno di servizi ed ambiti professionali, riguarda solo esclusivamente, giustamente e legittimamente coloro che beneficiano/fruiscono delle prestazioni sociali? O riguarda, anche, coloro che avendo compiuto un percorso di formazione specifica e mirata, avendo compiuto la scelta di esercitare una professione sociale, maturino lo stesso diritto ad essere rispettati sia come persone che come erogatori di prestazioni professionali da legittimare e riconoscere? Quanto al raccordo su questioni che attengono alle professioni sociali, si ritiene che esso potrà avvenire con gli stessi presupposti di questi anni? Presupposti che hanno condotto alcune regioni ad approvare correttamente il repertorio delle professioni sociali, mutuando i contenuti della piattaforma che, a riguardo, era stata approvata da Anci, Upi, Legautonomie, Federsanita, ed altre regioni che, invece, non solo non hanno ritenuto opportuno disciplinare la materia, ma semmai consegnano alle comunità sociali, territoriali e professionali strumenti normativi confusi, ed in talune parti, persino in contrasto con le normative nazionali ed i dettami costituzionali? Il coordinamento

tra associazioni di rappresentanza, di comunità professionali potrà avvenire, e con quali risultati, se, in campo educativo-pedagogico, si continuerà a misconoscere la differenza tra figure tecniche e figure specialistiche, se i tecnici rivendicheranno di ricoprire ruoli, compiti e funzioni che attengono alle figure specialistiche? Personalmente ho considerato, sempre, il confronto una fonte di arricchimento umano e professionale, purché improntato su fondamenti di chiarezza, su principi di trasparenza e su regole definite. Non mi affascina la teoria di chi ritiene che siano le regole del mercato del lavoro a determinare gli scenari di una categoria professionale, né tantomeno che la rappresentanza di una professione possa e debba essere condizionata dall'andamento di mercato. Personalmente, antepongo alle regole di un mercato sempre più governato da logiche distorte i canoni della deontologia ed i principi identitari della professione, dimensioni imprescindibili, strutture portanti di ogni scelta, azione, attività di rappresentanza associativo-professionale. Lo stesso Governatore della Banca d'Italia nella sua relazione annuale ha descritto l'Italia come un "Paese in cui i talenti non sono premiati, in cui l'anzianità conta più del merito, in cui i salari non riflettono i differenziali di produttività, in cui i precari vengono stabilizzati senza alcuna valutazione delle loro capacità e dell'impegno da essi profuso, in cui le lettere di referenza non informano sulla qualità di un candidato, ma sulla forza dei contatti familiari, in cui i fondi per la ricerca sono allocati in modo clientelare e indipendentemente dalla produttività scientifica dei ricercatori. Un paese in cui le regole formali, pensate per evitare possibili arbitri, finiscono per uccidere l'impegno individuale e per giustificare chi fa il minimo indispensabile, invece di premiare chi cerca di andare oltre il minimo". (Andrea Ichino, "Quei talenti negati dal contratto sociale", Il Sole 24 Ore, 6 giugno 2008.). Vogliamo, come categorie professionali, contribuire ad alimentare questo disegno di Paese, di società? O vogliamo, invece, contribuire al disegno di un Paese/comunità più equo, nel quale affermare politiche d'istruzione e formazione, di formazione e riconoscimento professionale, attive del lavoro, d'inclusione sociale, chiare, concertate, costituzionalmente legittime, deontologicamente corrette?

E. Capodiferro

ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEI MANAGER DEL SOCIALE TRA I DIRETTORI ED I DIRIGENTI DI ISTITUZIONI PUBBLICHE E PRIVATE IN AMBITO ASSISTENZIALE, SOCIO SANITARIO, EDUCATIVO

L'ANSDIPP è l'associazione nazionale dei manager del sociale. Nasce nel 1994 come punto di riferimento dei dirigenti delle IPAB, prevalentemente di area anziani, e ne accompagna l'evoluzione professionale. Non è un sindacato di categoria, ma un'organizzazione che mira a far crescere la cultura manageriale nell'ambito dei servizi alla persona. Per questo l'ANSDIPP si rivolge a tutti coloro che hanno ruoli decisionali o di responsabilità di unità organizzative complesse.

Il "tema dei valori" in relazione alla figura professionale del manager del sociale ed al suo approccio con:

- la "risorsa persona" (ospiti, operatori, caregivers);
- la riscoperta del significato della centralità della persona nella valorizzazione delle diversità come stimolo e punto di partenza delle scelte organizzative;
- il senso più esteso della "gratuità" nel dono del servizio, anche professionale, dove sia presente l'"anima" (i valori più profondi, la mission);
- la qualità intesa come etica del servizio;
- la soddisfazione reale e misurabile dell'utenza;

- la scelta del modello relazionale (vds. nello specifico lo stesso stile di direzione);

- gli indirizzi di management ed organizzazione (modelli organizzativi, strumenti, tecniche) anche nella condivisione delle buone pratiche operative;

- il manager come sintesi della mission aziendale, suo custode e facilitatore dei percorsi interni ed esterni;

- la risposta alla solitudine del leader nelle opzioni di lavoro in staff (gruppo che coadiuva il manager) o in equipe (gruppo di ascolto, ricerca, approfondimento e condivisione di itinerari, responsabilità e competenze diverse, ma di pari dignità).

Il nostro essere dei buoni professionisti deve riuscire a fare propri, abbracciandoli, questi punti fermi. Anzitutto, lo "sviluppo professionale

continuo". Che dovrebbe essere capace di:

- investire nell'ambito ove operiamo, migliorando gli standards operativi, aumentando la qualità del lavoro e le competenze, rafforzando la fiducia in se stessi;
- far scaturire la soddisfazione lavorativa;
- fare dell'apprendimento una fonte preziosa di stimoli, di motivazioni, di realizzazioni positive;
- non correre il rischio di essere sommersi dalle cose da fare, dalla routine;
- aiutare ad evitare il burn out (non rimanendo quindi intrappolati in un modo di lavorare abitudinario e poco efficace), soprattutto il pericolo di



essere di ostacolo a se stessi, ai propri collaboratori, ai fruitori dei servizi, alla organizzazione in generale;

- promuovere uno sviluppo personale con una maggiore conoscenza di sé;
- evitare l'autocompiacimento, l'autoreferenzialità, come pure il lavorare in modo poco riflessivo;
- aiutare a mantenere un'apertura mentale.

Quindi il comprendere che, quando passiamo alla fase dei cosiddetti "processi decisionali", questi devono conseguentemente caratterizzarsi attraverso:

- il prendere le decisioni consapevoli delle relative ripercussioni, pure quelle rilevanti;
- l'assumere la consapevolezza che non si possono seguire solo le istruzioni;
- l'essere in grado di riconoscere che ci si può venire a trovare in contesti di rischio ed incertezza, sapendone comprendere la portata e, di riflesso, attraverso una dedicata riflessione, le relative conseguenze;

- il saper cercare la risposta giusta soprattutto se vi sono opzioni diverse fra cui effettuare le scelte che si è chiamati a fare;
- l'accettare le sfide - affiancando al termine altre parole come senso, fiducia, innovazione, decisione, adattamento, abbandonando le sicurezze. Ciò non significa, chiaramente, che non ci si possa appoggiare a...nulla;
- l'assumere l'atteggiamento di colui che sa che, in ogni caso, pur dopo aver azionato ogni più attento scambio dei punti di vista, magari attraverso una cosiddetta "supervisione", deve decidere....e non può, per l'appunto, pensare di "galleggiare".

Rispetto a quanto ci viene affidato, diviene fondamentale e pregnante essere ben orientati alla creazione del "benessere organizzativo", puntando alla costruzione del senso del lavoro; al far emergere i valori professionali in un contesto di riferimento; al far sì che lo stesso ambiente di lavoro possa essere salubre, confortevole, accogliente. "Benessere organizzativo" = la soddisfazione per l'organizzazione; la voglia di impegnarsi per l'organizzazione; la sensazione di far parte di un team; la voglia di andare al lavoro; il coinvolgimento; il cambiamento; il successo dell'organizzazione; il rapporto fra vita lavorativa e quella privata; le relazioni interpersonali; i valori dell'organizzazione; l'immagine del management, che deve risultare credibile e stimato.

Il nostro stesso iter formativo, attraverso gli strumenti più adeguati, nel suo dimostrarsi capace di far risaltare il sapere, il saper fare ed il saper essere, trova il modo di indirizzarsi, di conseguenza, all'approfondimento di nuovi modelli organizzativi e gestionali, senza con questo, una volta abbracciatone qualcuno, restarne schiavo. Ho maturato l'idea che, al di là del tipo di modello che possiamo o meno abbracciare, quello che conta ed arriva a porsi nella sua rilevanza attiene all'essere consapevoli del "dove si è".

D. Mantovani