

Se occorre sapersi difendere dal rischio che l'innovazione diventi un "adempiamento", altrettanto lo si deve fare quando l'innovazione è proposta (o imposta) da altri ed è sostenuta, in qualche caso, da finanziamenti specifici. Il pericolo è che si condizioni l'innovazione alla maggiore disponibilità di risorse: un atteggiamento che frena o interdice l'esercizio dell'intelligenza e della creatività, elementi indispensabili per innovare.

Il manager che sa prendersi cura di sé

Prendersi cura di sé implica la capacità e l'interesse di riconoscersi nel proprio profilo personale e nella professione che si esercita.

Richiede, anche ed inoltre, una rivisitazione delle ragioni che hanno motivato e continuano a motivare una scelta: essere manager del sociale e del sociosanitario.

Essere manager quindi significa costruire (nel senso di manu-tenere) continuamente la propria identità, cogliendo i nuovi bisogni, i cambiamenti, gli interessi e agendo attraverso strategie di adattamento e di sviluppo. Prendersi cura di sé allora significa avere attenzione per la propria salute e per il proprio benessere e ciò comporta la verifica delle proprie capacità-disponibilità di:

- essere coerenti, sia dentro che fuori la propria organizzazione;
- essere credibili per meritare fiducia;
- essere fieri delle scelte effettuate e dell'ambito in cui si opera;
- valorizzare le persone, anche attraverso l'esercizio del potere;
- apprezzare e comunicare i risultati conseguiti;
- costruire "cornici di senso" che costituiscano un riferimento per l'agire quotidiano e per quello strategico;
- trasmettere e condividere valori con altri, sia dentro che fuori dell'organizzazione;
- curare una formazione continua che si confronti con il cambiamento e l'innovazione.

L'elenco potrebbe arricchirsi di altre dimensioni, ma già queste danno l'idea che **il benessere in quanto persona è difficilmente separabile dal benessere in quanto professionisti.**

In altri termini **essere manager non è un semplice vestito che si indossa e si toglie secondo le regole dell'orario di lavoro, anche se le regole dell'orario hanno il compito di determinare i tempi e i criteri di svolgimento delle attività. Il manager cioè "non si porta a casa il lavoro", ma si prende cura delle dimensioni che gli consentono di essere e di crescere come manager e come persona.**

Proprio per questo un manager si deve far carico di **"essere per costruire e costruire per essere"**, con l'intento di sottolineare, in questo modo, da un lato, la consapevolezza e la responsabilità dell'essere manager dei servizi alla persona; dall'altro, la necessità di una formazione continua per arricchire il patrimonio di conoscenze (non soltanto tecniche) e per trovare i criteri atti a trasmettere e diffondere tale patrimonio.

Ed essendo, questo, anzitutto compito dei singoli, lo è anche ed a maggior ragione di Ansdipp, l'Associazione dei Manager del Sociale e Sociosanitario, che intende con convinzione promuovere e dare forza a tale scelta.

Una Associazione, ed è bene qui tornare a sottolinearlo, che, nel farsi **promotrice della cultura del servizio alla persona**, riconoscendo come basilare **il principio della centralità dell'utente**, intende essere presente nei vari ambiti dei servizi, e, quindi, non necessariamente legata o strettamente legata al mondo delle persone anziane. **Il suo spaziare, infatti, risulta volersi far carico, a trecentosessanta gradi, dell'ambito socioassistenziale e sociosanitario.**

Il sentirsi decisamente proiettata in tale ottica, quindi, la vede impegnata nel **favorire le occasioni che siano capaci di accompagnare e sostenere, nella crescita professionale, coloro che, aderendovi, intendono migliorare la propria qualificazione e ruolo, anche in relazione alla diretta assunzione delle responsabilità manageriali che, conseguentemente, ne vanno a discendere.**

(*) Documento finale con la sintesi dei lavori della due giorni del Conclave 2011, tenutosi c/o la Casa Francescana di Accoglienza (Monastero) di Santa Margherita a Cortona (Ar).



ANSDIPP è l'Associazione Nazionale dei Manager del Sociale e Sociosanitario. Nasce nel 1994 come punto di riferimento, inizialmente, dei dirigenti delle IPAB, prevalentemente di area anziani, ampliando in seguito la sua presenza nell'area dei servizi alla persona. Il compito prioritario assunto è quello di accompagnare l'evoluzione professionale di queste figure. Non è un sindacato di categoria, ma un'organizzazione che mira, per l'appunto, a far crescere la cultura manageriale nell'ambito dei servizi alla persona.

Per questo, ANSDIPP si rivolge a tutti coloro che hanno ruoli decisionali o di responsabilità di unità organizzative complesse.

ANSDIPP aderisce a EDE, che è una federazione internazionale di associazioni nazionali di direttori, Case di riposo e strutture per anziani in particolare, presente in oltre 25 nazioni. EDE ha proposto agli aderenti, ed ANSDIPP lo ha sottoscritto, l'impegno per l'adozione in ciascun Paese, del Codice di Etica Professionale del Direttore.

ANSDIPP ha istituito il Registro italiano dei Manager del Sociale e Sociosanitario, inteso a certificare la competenza professionale degli Associati nel contesto e nel campo dei servizi alla persona (socio assistenziali e/o sociosanitario) in cui questi operano, ossia l'applicazione effettiva delle conoscenze acquisite.

ANSDIPP promuove, in collaborazione con alcuni editori nazionali, la produzione di manuali e testi di interesse per lo sviluppo della qualità dell'assistenza e della managerialità.

Sede legale

c/o Casa Albergo per Anziani Via del Santuario, 31
45026 Lendinara (RO)
Tel. 0425/641015 - Fax 0425/604336

Sede operativa

Via Cappuccini, 155/9 - 45021 Badia Polesine (RO)
Tel. e fax 0425/594651

info@ansdipp.191.it

www.ansdipp.it



L'Associazione dei Manager del Sociale
e del Sociosanitario

“Essere per costruire,
ma anche costruire
per essere”

Associarsi 2012

Dal Conclave Ansdipp 2011

“Il manager che sa prendersi cura di sé.

Esperienze e stili di managerialità, per una crescita condivisa, a confronto”

Un laboratorio, per l'Associazione, in continuo divenire, proiettato a creare
“manager visionari”

Camminare e progettare attraverso la memoria e l'esperienza acquisita

L'esperienza nel tempo maturata, grazie ai momenti forti che l'Associazione ha saputo realizzare, ed il Conclave ne è divenuto un esempio, ha portato alla acquisizione di una importante consapevolezza: che il loro sviluppo deve essere vissuto come una **storia in continuo divenire**. Proprio per tale ragione, il tempo di iniziative come questa ha fatto maturare l'idea che, di volta in volta, occorra aggiungere un nuovo capitolo. Un capitolo dal quale trarre lo spunto di alcune parole chiave da agganciare, per certi aspetti, a quelle dei capitoli precedenti, assegnandone, nel proseguo, di altrettanto fondamentali per accompagnare l'azione e l'impegno associativo in funzione dei non trascurabili compiti ai quali Ansdipp viene ad essere chiamata.

Sino a pervenire, in tal modo ed attraverso tutta una serie di passaggi significativi e corroboranti per l'attività dell'Associazione, al nuovo appuntamento del tempo successivo. Uno scandire, quindi, la progettualità in itinere, sapendo ben riscoprire il **valore dell'essere tempo**, tanto da riuscire ad assaporare, attraverso lo stesso gusto della **“pigritia creativa”**, la ricerca della conoscenza, capace di aiutare poi nelle decisioni. Ma, soprattutto, attenta a non far entrare le persone in quel mondo dei “dinosauri” i quali, proprio in considerazione del loro “eccesso di specializzazione”, sono nel tempo stati destinati a scomparire. Per tali motivazioni, il manager che in Ansdipp vuol ritrovare il tempo per sé e per la cura di sé intende farsi carico di non solo **“avere un'anima”**, ma pure di **“non vendersi l'anima”** in quanto consapevole dell'importanza di dover **contribuire a realizzare**, nel corso della sua storia, **un progetto che**, attraverso la costruzione di competenze e la credibilità dei comportamenti, **sa generare: cura, benessere, salute, cultura, valori**. Il tutto, in quella logica che si fa carico di **costruire ponti e reti**, nonché di lavorare per fare sistema, con il preciso impegno per essere attori di politiche che, nel sistema, aiutano ad operare, favorendo la presenza di quegli elementi atti a consentire il percorso e la fattibilità del progetto e dei progetti.

Ma di quale progetto o di quali progetti si sta occupando chi aderisce ad Ansdipp?

Anzitutto e soprattutto, della costruzione di quel progetto per il quale, pur riconoscendo la complessità e la mutevolezza dei contesti, è intenzionato a prodigarsi, approfondendo le appropriate energie, per essere partecipe della innovazione e del cambiamento.

Parole chiave, queste, che vanno a ricollegarsi ad alcuni fili conduttori di precedenti Conclavi e che nel tempo hanno caratterizzato lo stile ed il modo di approcciarsi alle questioni di contenuto da parte dell'Associazione.

Con l'intendimento, in questo contesto, di rileggerne meglio, attraverso i diversi punti di vista, alcune delle sfaccettature, così da poter fondatamente esprimere il suo **“valore aggiunto”** e che, pur molto sinteticamente porta ad affermare che

“un buon manager in questa direzione è colui che sa essere al posto giusto al momento giusto”.

Innovazione e cambiamento: per chi, con chi, per che cosa, perché...

La complessità dei tempi nei quali ci si trova ad essere immersi, con quanto ne consegue in relazione alla gestione delle diverse situazioni, pur nella consapevolezza dell'aiuto che possono fornire i modelli organizzativi, tanto da contribuire a ridurre l'eccessivo peso; l'altrettanto forte presenza della mutevolezza che, in non pochi casi, fa subire le cosiddette “pressioni di ruolo”, sono, questi, fattori ed elementi che non possono incidere in maniera quasi del tutto obnubilante, sino al punto di subirne quasi appieno la loro presenza, condizionando le scelte da attuare e compiere. In più di qualche occasione queste situazioni riescono per certi versi a condurre nella paradossale condizione di essere costretti al dover costruire “una aereo mentre vola”. Il rischio di giungere a questi livelli altro non andrebbe a manifestare se non un approccio conducente, quasi con convinzione esasperata, da una parte, alla fuga verso le pseudo modernizzazioni; dall'altra, alla ricerca dei continui adempimenti, dalla stessa norma, nella sua non infrequente confusione, richiesti, e, di più, spesso subiti. Ma il “costruire un aereo mentre vola” può essere, questo, un segno di capacità che porta alla innovazione ed al cambiamento o, viceversa, non potrebbe forse essere il chiaro segno del subire un gioco al quale non avremmo voluto, o, meglio, dovuto prendervi parte?

A maggior ragione, se nella sua realizzazione possiamo incorrere nell'approccio non creativo e, peggio, che non sa valorizzare le doti di cui ciascuno di noi dispone. Diviene invero difficile, ritrovandosi in situazioni di questo genere, pensare di poter prendere parte a quelle trasformazioni che sanno generare, contaminandole, situazioni di autentica cultura valoriale.

Chi, allora e rispetto a quanto sopra ricordato, può in effetti proporsi come manager che sa innovare ed offrire il proprio apporto nella elaborazione delle linee della programmazione nel campo dei servizi alla persona?
Anzitutto **colui che sa essere:**

- **costruttore di valori;**
- **generatore di cura, di benessere, di salute, di cultura;**
- **testimone di tante voci, ma anche del silenzio che sa ascoltare;**
- **contaminatore rispetto ai contesti;**
- **presente, anche quando non c'è;**
- **presente rispetto alle situazioni e con uno stile che risulta coerente con la propria indole;**
- **attento nel prendersi cura di sé e degli altri che con lui si relazionano;**
- **capace di avere tempo, di non sentire l'azienda sulle spalle;**
- **promotore di fabbriche di relazioni e di reti.**

Queste alcune delle caratteristiche di colui che, come responsabile per il ruolo che riveste, si trova ad operare in una società che sembrerebbe porsi nel suo essere “liquida”. Il grande lavoro che permea di riflesso questa figura si esprime appieno allorché il manager diventa “protagonista” nei passaggi che, nel suo agire, lo vanno ad accompagnare e che riescono a transitare dalla relazione di cura al cambiamento organizzativo come richiestogli rispetto ai contesti.

Il manager, allora, nel suo collocarsi, consapevole di fattori quali la competizione e la necessità di non rimanere schiacciato dalle situazioni che deve affrontare, diviene egli stesso, attraverso la appropriata gestione del potere di cui dispone, attore ed agente del cambiamento.

Di più: diviene il cambiamento che intende e vuole vedere.

Ma per vedere il cambiamento deve altrettanto comprendere dove vuole arrivare, così da saper adottare la più adatta e proficua strategia di comunicazione.

Del resto, come da più parti nel corso del Conclave emerso, la ricerca, per il manager, del cambiamento si avvera nella misura in cui sa cercarlo dove c'è la fatica.

Il suo atteggiamento dovrebbe chiaramente far trasparire se, rispetto al cambiamento che è chiamato ad attuare od al quale partecipare, lo intende subire od al contrario esserne l'artefice.

Ma c'è l'intenzione, nel manager, di lavorare sino in fondo per il cambiamento, assumendo con coraggio il rischio e le responsabilità che ne derivano, o, in presenza di situazioni volte ad incutergli “paura”, può essere indotto a desistere, rinunciando di conseguenza alla adozione delle strategie più appropriate e meglio rispondenti per fronteggiare questioni e problemi?

Invero, un manager che accetta le sfide e vuole di riflesso cogliere le opportunità per imparare, per assumere responsabilità crescenti, è capace di dare un contributo agli altri ed allo stesso tempo di riceverlo dagli altri. Di riflesso ed in un certo qual senso, nello sviluppo delle caratteristiche che gli devono appartenere, il manager sa anche essere e mostrarsi felice, e sul piano personale e su quello professionale, di fare il suo lavoro, tanto da essere fiero di sé e delle proprie scelte. Questo atteggiamento lo porta anche a non essere preoccupato di dover per forza di cose raccogliere il frutto di quanto ha seminato, ma, piuttosto, ad essere fiero di aver profuso ogni azione per ben impiantare, consapevole che altri potrebbero essere coloro che saranno chiamati alla raccolta. Importante, ad ogni buon fine, nel suo lavorare per creare una cultura volta alla coltura, l'aver il coraggio per essere, perché no, anche un **manager visionario**, che lavora per i cambiamenti. I quali, di primo acchito almeno, potrebbero non essere colti o visti, ma che sono in grado di trasmettere l'idea di futuro, facendo vivere sino in fondo l'impegno, a sua volta accompagnato dall'idea-guida dell'umiltà. La managerialità, d'altro canto, diviene una nobile professione se praticata nel modo giusto, riconoscendo che **i talenti di cui la persona dispone devono contribuire alla trasformazione dei contesti**. La cui attuazione meglio si concretizza attraverso la contemporanea valorizzazione ed accompagnamento nella crescita dei talenti presenti nella squadra con la quale sta sviluppando il percorso progettuale laddove si trova ad operare.

Un modello particolare per uno stile manageriale?

I modelli manageriali, se così si possono chiamare, risentono, in base alle esperienze maturate, dei contesti nei quali si trovano ad operare. Proprio per questo non sono così facilmente trasferibili o mutuabili, né semplicemente fotocopiabili. Né, tanto meno, riescono

a comunicare lo stile manageriale che li anima, ed attraverso il quale le premesse, le regole, i principi diventano azioni concrete, prassi operative, strategie di gestione e di sviluppo.

Un modello, in effetti, si può fotocopiare, ma non sono fotocopiabili i contesti e gli stili manageriali che gli danno senso.

Per questo è importante leggere i modelli con intelligenza, per trarre da essi indicazioni e suggerimenti, evitando sempre di considerarli delle soluzioni definitive o degli schemi applicativi.

Dal modello deriva il concetto del ruolo, al quale vengono assegnate delle precise competenze. Le definizioni di tali concetti danno molta sicurezza, ma si tratta di una sicurezza teorica, in quanto la pratica concreta del ruolo e quindi l'esercizio concreto delle competenze sono influenzati da molte variabili. Alcune si collocano nel contesto ambientale dell'organizzazione (gli stereotipi culturali, la politica, le istituzioni, le altre organizzazioni, ecc.); altre appartengono alla stessa organizzazione (l'organizzazione del lavoro e la divisione dei ruoli, la struttura, la cultura interna, ecc.); altre sono proprie del titolare del ruolo e si riferiscono alla sua personalità, alla capacità di promuovere relazioni, alla capacità di comunicare, all'emotività, ecc..

Il ruolo del manager prevede competenze nel fare, nel comandare, nell'ascoltare, nel comunicare ecc. E i confini del suo agire non sono mai declinabili entro un perimetro preciso. Il manager non ha il compito di organizzare prestazioni, ma di gestire processi; non deve soltanto assicurarsi che i servizi vengano effettuati, ma deve garantire che essi promuovano salute nei confronti di quanti sono coinvolti; deve promuovere cultura proprio per non subire passivamente le resistenze e gli ostacoli rispetto alle strategie di sviluppo e di innovazione.



Il ruolo quindi non è una lista di competenze che possa essere definita una volta per tutte e tanto meno una serie di attività standardizzate da svolgere. Esso piuttosto è un insieme di competenze e di attività da costruire continuamente, sulla base delle caratteristiche personali del manager e degli elementi che costituiscono il contesto istituzionale, culturale, socio economico, politico, ambientale e organizzativo di riferimento.

Le partnership e lo stile manageriale nei contesti

Il percorso assistenziale è un percorso lungo che interessa sia la domanda che l'offerta. Nel percorso, invero, emergono esigenze diverse a seconda della fase che si va ad esaminare: educare, promuovere, prevenire, tutelare, consapevolizzare etc. sono tutte attività che precedono ed accompagnano l'attività dell'assistere, influenzando peraltro gli stessi contenuti e le modalità operative dell'erogazione dei servizi veri e propri. Ecco, allora, l'importanza, secondo quanto in precedenza sottolineato, dell'investire nella innovazione.

Il farlo, risulta essere non indifferente se posto in una fase della filiera piuttosto che in un'altra, nonché rispetto ai risultati che si intendono perseguire. **Occorre quindi scegliere e, più che altro, occorre individuare i partner con i quali condividere l'investimento, sapendo che i benefici dell'innovazione si rifletteranno, pur in modo diverso, sull'intera filiera.**

Ciò significa verificare con i partner la compatibilità degli obiettivi che si intendono perseguire; significa elaborare e proporre progetti che abbiano un senso; significa saper cogliere le opportunità di partecipazione a progetti proposti da altri soggetti; e così via.

In tale prospettiva uno stile manageriale deve caratterizzarsi per la capacità di:

- **considerare la filiera di riferimento delle proprie scelte e delle proprie azioni;**
- **ascoltare i bisogni, sapendo che gli stessi possono essere espressi da diversi “portatori”;**
- **condividere e comunicare i risultati della “propria” organizzazione;**
- **attivare processi per “costruire e dare senso” ai programmi e alle azioni svolte dall'organizzazione.**