

Interview with Patrizia Ravaioli¹

By Annamaria Di Fabio²

1. **This issue of the Journal pays particular attention to celebrating career excellence. In your case it is a female career excellence, which very early managed to break the so-called glass ceiling. Can you briefly summarize the most significant stages of your professional journey?**

I am honored by this question, but I don't know if I would define my career as a career of «excellence», I can certainly say that I have been lucky enough to learn a lot in almost 35 years of work and I have never stopped promoting innovation in a change management logic. I have crossed very different worlds, from the public to the private sector, passing through the non-profit sector, and in each of the different contexts in which I have operated, I have encountered examples of excellence that have enriched me.

After graduating, I immediately began to deal with public administration, working to support public bodies «to work better and cost less» according to the famous slogan launched by Al Gore who, with the Reinventing Government program, aimed to reform the public system in the USA. At the time I was working in an Olivetti spin-off, but shortly after I became a manager in a municipality in the province of Pisa, moving to the other side of the desk. I had not yet turned thirty, and if today it is normal to see young leaders establish themselves at a national and international level, then it was decidedly rarer, even more so if it was a woman.

¹ General Director Formez PA, Service, assistance, studies and training center for the modernization of PAs, in house at the Presidency of the Council — Department of Public Function, Italy; President of Women Leaders in Healthcare.

² Full Professor of Work and Organizational Psychology, Department of Education, Languages, Intercultures, Literatures and Psychology (Psychology Section), University of Florence, Italy.

The most significant stage of my career, apart from my current role, for me, was undoubtedly the experience at the Italian Red Cross, where I was the first woman to hold the role of General Director and remained at the top for over ten years, in various roles. At the time, the Red Cross, despite being an organization with 150,000 volunteers, was a non-economic public body, with headquarters in Rome and approximately 630 territorial units throughout the national territory, which operated under the supervision of the Ministry of Health and the Ministry of Defense, and with the high patronage of the President of the Republic. We managed over 4 thousand employees, including civilians and members of the military, and a consolidated budget of over 900 million.

Being the only legal representative of such a large organization was an extraordinary, stimulating challenge, as well as a great experience for my human and professional growth. I had the opportunity to lead the transformation of the Red Cross after restoring its administrative and accounting situation. There were difficult moments and painful decisions, but in the end the results were a source of great pride.

Looking back over my entire journey, I believe that the common thread has always been the desire to create public value. Even when I had the opportunity to work in the private sector having had very interesting experiences, I only did it for short periods or I declined the offers. This is because I deeply feel that my work must have a positive impact on citizens. For example, when I was Area Manager in a cutting-edge ICT company I resigned to accept the position of General Director of the Italian League for the Fight against Cancer: I earned less but I was happier.

I remember when my children were little and they asked me what job I did. At the time I was General Director of the Red Cross and I replied, with pride: «I help people who are in need and who are in difficulty, even if I do it indirectly, managing an extraordinary organization with 150,000 volunteers, thousands of employees and vehicles (as many as 4,400 ambulances operating every day). And even if I don't personally intervene, I know that every decision I make contributes to making all this work». It wasn't easy for them to understand: when we saw a homeless person on the street

they asked me «Mum, why don't you help him?». And so I became a volunteer!

Today I continue my commitment to volunteering through Women Leaders in Healthcare, the association I founded together with 14 other extraordinary managers. We are carrying out an ambitious project on gender equity in healthcare, a crucial issue if we consider that around 68% of healthcare workers are women, but only 18% of them reach the top of the sector.

2. Is Formez PA a point of arrival?

My experience as General Manager at Formez PA is absolutely not a point of arrival, but neither is it a starting point. I would say that it is the natural continuation of my cross-public-private professional path and represents for me an extraordinary opportunity to measure myself with the most advanced frontier of innovation in the PA, implementing cutting-edge digital processes and technologies in Formez.

Formez PA, an in-house company at the Department of Public Function, is in fact a company rich in skills which, since its inception, has supported public administrations in improving administrative efficiency. In recent years, its mission has strengthened enormously: since last year, it has taken on a central role as an implementing body for PNRR projects, continuing to offer technical assistance and managing recruitment with excellence.

Investments aimed at improving administrative capacity have accelerated the processes of innovation and digitalisation in public administration. Furthermore, the current governance has given an even stronger push to digital innovation, transforming the institute into a true PA laboratory. Under the wise guidance of Giovanni Anastasi, who also coordinates the ministerial task force on artificial intelligence in the PA, Formez is at the forefront in this field: a significant example is the development of a virtual assistant for public competitions, a real revolution. In fact, since the end of November, thanks to the collaboration with CSI Piemonte, we have deployed the first virtual assistant for candidates in competitions managed by Formez, based on generative AI, so that they can have faster response times

and be helped to orient themselves more easily in the world of PA opportunities.

3. 3. What suggestions, with the strong intelligence and sensitivity at your disposal, which among other things is immediately perceived by those who listen to you or see you at work, would you choose to offer for building significant careers, including for women?

Building a meaningful career, female or otherwise, requires passion, resilience and authenticity. I would say to women in particular not to be afraid to dare, to look for spaces even where it seems there are none.

It is essential to believe in your own value and not wait for others to recognize it: we must be the first to recognize our merit.

Another crucial aspect is the network. No one gets far alone, and this is even more true for women who often find themselves having to overcome cultural and structural barriers. Creating alliances, sharing experiences and supporting each other is essential. My experience with Women Leaders in Healthcare is proof of this: together, we can make a difference.

Ultimately, I believe the key to a meaningful career is doing something that has a positive impact on others. Whether we work in the public, private or non-profit sector, the important thing is to feel that what we do contributes to improving the world around us. This gives a profound meaning to our journey and makes every challenge, at any age, an opportunity for growth.

Finally, a warning: as women we pay attention to artificial intelligence, it could either favor or hinder gender balance, depending on how it is implemented: it is therefore crucial that public policies promote women's access to technological roles and that artificial intelligence is used in an ethical way.

Annamaria Di Fabio

Intervista a Patrizia Ravaioli³

A cura di Annamaria Di Fabio⁴

1. **Questo numero della Rivista presta particolare attenzione a celebrare l'eccellenza delle carriere. Nel suo caso si tratta di un'eccellenza di carriera al femminile, che molto precocemente è riuscita a rompere il cosiddetto soffitto di cristallo. Può riassumerci brevemente le tappe più significative del suo percorso professionale?**

Sono onorata da questa domanda, ma non so se definirei la mia una carriera di «eccellenza», certamente posso dire che ho avuto la fortuna di imparare moltissimo in quasi 35 anni di lavoro e non ho mai smesso di promuovere l'innovazione in una logica di *change management*. Ho attraversato mondi molto diversi, dal settore pubblico al privato, passando attraverso il no profit, e in ognuno dei diversi contesti in cui ho operato, ho incontrato esempi di eccellenza che mi hanno arricchita.

Dopo la laurea, ho iniziato subito a occuparmi di Pubblica amministrazione, lavorando per supportare gli enti pubblici «a funzionare meglio e a costare meno» secondo il celebre slogan lanciato da Al Gore che, con il programma *Reinventing Government*, mirava a riformare il sistema pubblico negli USA. All'epoca lavoravo in uno spin-off della Olivetti, ma poco dopo sono diventata dirigente in un comune della provincia di Pisa passando dall'altra parte della scrivania. Non avevo ancora compiuto trent'anni e, se oggi è normale vedere giovani leader affermarsi a livello nazionale e inter-

³ Direttrice Generale Formez PA, Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA, in house alla Presidenza del Consiglio — Dipartimento della Funzione Pubblica, Italia; Presidente donne Leader in Sanità.

⁴ Professoressa di ruolo Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (Sezione di Psicologia), Università degli Studi di Firenze, Italia.

nazionale, allora era decisamente più raro, tanto più se si trattava di una donna.

La tappa più significativa della mia carriera, a parte l'attuale ruolo, per me, è stata senza dubbio l'esperienza alla Croce Rossa Italiana, dove sono stata la prima donna a ricoprire il ruolo di Direttore generale e sono rimasta ai vertici, per oltre dieci anni, in diversi ruoli. All'epoca Croce Rossa, pur essendo un'organizzazione con 150.000 volontari, era un ente pubblico non economico, con sede centrale a Roma e circa 630 unità territoriali su tutto il territorio nazionale, che operava sotto la vigilanza del Ministero della Salute e del Ministero della Difesa, e con l'alto patronato del Presidente della Repubblica. Gestivamo oltre 4.000 dipendenti, tra civili e membri del corpo militare, e un bilancio consolidato di oltre 900 milioni.

Essere l'unico legale rappresentante di un'organizzazione così vasta è stata una sfida straordinaria, stimolante, oltre che una grande esperienza per la mia crescita umana e professionale. Ho avuto l'opportunità di guidare la trasformazione della Croce Rossa dopo averne risanato la situazione amministrativa e contabile. Non sono mancati momenti difficili e decisioni dolorose, ma alla fine i risultati sono stati motivo di grande orgoglio.

Ripensando a tutto il mio percorso, credo che il filo conduttore sia sempre stato il desiderio di creare valore pubblico. Anche quando ho avuto l'opportunità di lavorare nel settore privato avendo vissuto esperienze molto interessanti, l'ho fatto solo per brevi periodi o ho declinato le offerte. Ciò perché sento profondamente che il mio lavoro deve avere un impatto positivo sui cittadini. Ad esempio, quando ero Area Manager in una società all'avanguardia nell'ICT mi sono licenziata per accettare l'incarico di Direttore Generale della Lega italiana per la Lotta contro i Tumori: guadagnavo meno, ma ero più felice.

Ricordo quando i miei figli erano piccoli e mi chiedevano che lavoro facessi. All'epoca ero Direttore generale della Croce Rossa e rispondevo, con orgoglio: «Aiuto le persone che hanno bisogno e che sono in difficoltà, anche se lo faccio in modo indiretto, gestendo una straordinaria organizzazione con 150.000 volontari, migliaia di dipendenti e mezzi (ben 4.400 ambulanze che operavano ogni giorno). E anche

se non sono io personalmente a intervenire, so che ogni mia decisione contribuisce a far funzionare tutto questo». Non era facile per loro capire: quando vedevamo un *homeless* per strada mi chiedevano «Mamma, perché non lo aiuti?». E così sono diventata volontaria!

Oggi continuo il mio impegno nel volontariato attraverso Donne Leader in Sanità, l'associazione che ho fondato insieme ad altre 14 straordinarie manager. Stiamo portando avanti un progetto ambizioso sull'equità di genere nella sanità, un tema cruciale se consideriamo che circa il 68% dei lavoratori nella sanità sono donne, ma solo il 18% di loro arriva ai vertici del settore.

2. **Formez PA costituisce un punto di arrivo?**

La mia esperienza come Direttrice generale presso Formez PA non è assolutamente un punto di arrivo, ma nemmeno un punto di partenza. Direi che è la naturale prosecuzione del mio percorso professionale cross fra pubblico e privato e rappresenta per me un'opportunità straordinaria di misurarmi con la frontiera più avanzata dell'innovazione nella PA, implementando in Formez processi e tecnologie digitali all'avanguardia.

Formez PA, società in house al Dipartimento della Funzione Pubblica, infatti, è una realtà ricca di competenze che, sin dalla sua nascita, ha affiancato le pubbliche amministrazioni nel miglioramento dell'efficienza amministrativa. Negli ultimi anni, la sua mission si è rafforzata enormemente: dallo scorso anno, ha assunto un ruolo centrale come soggetto attuatore per i progetti del PNRR, continuando a offrire assistenza tecnica e gestendo il reclutamento con eccellenza.

Gli investimenti destinati a migliorare la capacità amministrativa hanno accelerato i processi di innovazione e digitalizzazione nella pubblica amministrazione. Inoltre, l'attuale governance ha impresso una spinta ancor più forte sull'innovazione digitale trasformando l'istituto in un vero laboratorio delle PA. Sotto la guida sapiente di Giovanni Anastasi, che coordina anche la task force ministeriale sull'intelligenza artificiale nella PA, Formez si colloca all'avanguardia proprio in questo campo: un esempio significativo è lo sviluppo di un assistente virtuale per i concorsi pubblici, una vera e

propria rivoluzione. Infatti, abbiamo messo in campo, da fine novembre, grazie alla collaborazione con CSI Piemonte, il primo assistente virtuale per i candidati ai concorsi gestiti da Formez, basato su IA generativa, in modo che possano avere tempi di risposta più veloci ed essere aiutati a orientarsi più facilmente nel mondo delle opportunità della PA.

3. Quali suggerimenti, con la spiccata intelligenza e sensibilità di cui dispone, che tra l'altro viene immediatamente percepita da chi la ascolta o la vede all'opera, sceglierebbe di offrire per la costruzione di carriere significative, anche al femminile?

Costruire una carriera significativa, al femminile o meno, richiede passione, resilienza e autenticità. Alle donne in particolare direi di non avere paura di osare, di cercare spazi anche laddove sembra che non ce ne siano.

È fondamentale credere nel proprio valore e non aspettare che siano gli altri a riconoscerlo: dobbiamo essere le prime a riconoscere il nostro merito.

Un altro aspetto cruciale è la rete. Nessuno arriva lontano da solo, e questo è ancora più vero per le donne che, spesso, si trovano a dover superare barriere culturali e strutturali. Creare alleanze, condividere esperienze e sostenersi a vicenda è fondamentale. La mia esperienza con Donne Leader in Sanità ne è la prova: insieme, possiamo fare la differenza.

Infine, credo che la chiave di una carriera significativa sia fare qualcosa che abbia un impatto positivo sugli altri. Che si lavori nel pubblico, nel privato o nel non profit, l'importante è sentire che ciò che facciamo contribuisce a migliorare il mondo che ci circonda. Questo dà un senso profondo al nostro percorso e rende ogni sfida, a qualsiasi età, un'opportunità di crescita.

Infine un *warning*: come donne facciamo attenzione all'intelligenza artificiale, potrebbe sia favorire che ostacolare l'equilibrio di genere, a seconda di come verrà implementata: è quindi cruciale che le politiche pubbliche promuovano l'accesso delle donne ai ruoli tecnologici e che l'intelligenza artificiale venga utilizzata in modo etico.

Annamaria Di Fabio

Interview with Santo Di Nuovo⁵

By *Annamaria Di Fabio*⁶

1. **This issue of the Journal devotes special attention to celebrating career excellence. In your case, it is a multifaceted and continuous excellence. Can you briefly summarize the most significant milestones of your career path?**

After basic training, first in philosophy at the University of Catania and then in psychology at the University of Padua, guided by mentors such as Angelo Majorana and Fabio Metelli, I began my research and psychological profession just in the field of counseling and helping relationships in different contexts: school, guidance and clinical.

In the 1970s, when I worked in the Center for Psychological Orientation that Majorana had founded in 1958, counseling was understood as «advice» at the time of choosing: a moment of information and «technical» consulting, characterized by a basic passivity of the person who «receives» the expert's suggestion.

Over time, there has been a shift to guidance counseling as «training» toward choice, consisting of educating decision-making skills, through analysis of competencies, not only technical but also «transversal» and opportunities: a model that provides for greater activity and autonomy of the decision-maker.

Meanwhile, I was building my personal scientific career, focusing my research on cognitive skills (attention, perception, imagination) and possible functional deficits, but also

⁵ Professor Emeritus of General Psychology, University of Catania, Italy. Past President of the Italian Association of Psychology (AIP). President of the Italian Network of Psychological Associations (INPA), affiliated with the European Federation of Psychologists' Associations (EFPA).

⁶ Full Professor of Work and Organizational Psychology, Department of Education, Languages, Intercultures, Literatures and Psychology (Psychology Section), University of Florence, Italy.

on personality and adaptation. Above all, on the most valid and appropriate research methods and psychological assessment tools, which have always been the common thread of my studies in very different fields, but all connected by this epistemological and methodological ground: the analysis of the subjectivity of the human mind.

About counseling, through national and international connections, I was discovering innovative theories: from *Life Design to Work and Life Balancing*, from *Lifelong Self-Construction to Decent Work*.

I tried to apply these theoretical and methodological principles in the three psychology Faculties (Palermo, Enna, and Catania), where I had organizational and teaching responsibilities from the 1990s onward. In Catania, in particular, I was responsible for counseling in the Guidance and Training Center, whose model has now been adopted by the Kore University of Enna.

2. What does your experience as President of the Italian Association of Psychology (AIP) and your current presidency of the EFPA-affiliated Italian Network of Psychological Associations, allow you to share as a visual and privileged viewpoint in career building?

Career-building is one of the fundamental purposes of life, and it should be initiated from the earliest schooling ages until the maturation of choices.

For this purpose, specific competencies involving cognitive, developmental, social-community, occupational, and various aspects of dynamic and clinical psychology should be implemented.

My experience as president of the Italian Association of Psychology made me touch upon the need to make these areas (in AIP: «sections») interact, to build an epistemological and methodological model of work capable of scientifically responding to the well-being needs of individuals and groups and social organizations.

In the vision of psychological counseling for career building, essential goals are to create in people confidence in their potential, awareness of the possibility of improving it, and the ability to use it for personal and social well-being.

It is the task of the Scientific Association of Italian Psychologists and the European Federation, in which it participates together with the Professional Order, to study the most appropriate methods and techniques to achieve these goals. These tools should be proposed to the training not only of psychologists but of all professionals working on building careers, balancing decent work and satisfactory existential well-being.

The other conclusion that I have derived from my experience of scientific work, and has been reinforced by the coordination of various associations, is the need for an interdisciplinary («trans-disciplinary» would be better said in Morenian terms) perspective, first among the different areas of psychology-experimental, developmental, social, organizational, dynamic and clinical-and then with the disciplines that intertwine the objects with which psychology deals on both the scientific and professional levels.

This systematic linkage among disciplines in the formation of a multidimensional project is essential to develop career-building models capable of responding to the complexity of the demands of the social environment.

3. What suggestions, based on your deep expertise and natural «anticipatory» Vision that you masterfully possess, do you choose to offer for building meaningful careers about current challenges?

The traditional suggestion of guidance counseling was to integrate knowledge of oneself, one's abilities and aspirations, with awareness of the context where one proposes to fit in on the job: which may be one's place of origin, or another independently researched and obtained.

For this, «knowing how to do» is not enough, but should be combined with a personal theory of values, which inspires the choice of a career by reconciling the fulfillment of both extrinsic and intrinsic needs in a social value. For this purpose, values essential for building social identity, such as creative stimulation, self-transcendence, social justice, and cooperation that counterbalances individualism, should also be increased.

The integration between personal skills and social values must be supported through targeted counseling that takes

into account differences related to gender, culture, and marginalized or immigrant conditions, in the logic of diversity management.

Sustainable guidance in today's world can no longer be confined to «vocational guidance» toward the most suitable job for the person but extends to existential planning, and the construction of a «sustainable career» model that merges the pursuit of personal well-being with that of the community to which the career contributes.

From this perspective, guidance and counseling become promoters not only of personal growth, but of cultural transformation and social progress, fostering an overall more equitable and sustainable community.

Annamaria Di Fabio

Intervista a Santo Di Nuovo⁷

A cura di Annamaria Di Fabio⁸

1. **Questo numero della Rivista presta particolare attenzione a celebrare l'eccellenza delle carriere. Nel suo caso si tratta di un'eccellenza poliedrica e continuativa. Può riassumerci brevemente le tappe più significative del suo percorso professionale?**

Dopo la formazione di base, prima in filosofia nell'Università di Catania e poi in Psicologia in quella di Padova, guidato da maestri come Angelo Majorana e Fabio Metelli, cominciai la mia attività di ricerca e professione psicologica proprio nel settore del counseling e della relazione d'aiuto in diversi contesti: scolastico, orientamento, clinico.

Negli anni '70 del secolo scorso, quando lavoravo nel Centro di Orientamento Psicologico che Majorana aveva fondato già nel 1958, il counseling orientativo era inteso come «consiglio» al momento della scelta: momento di informazione e consulenza «tecnica», caratterizzato da una fondamentale passività di chi «riceve» il suggerimento dell'esperto.

Nel tempo si è passati a un counseling orientativo come «formazione» alla scelta, consistente nell'educazione delle capacità decisionali, mediante analisi delle competenze — non solo tecniche ma anche «trasversali» — e delle opportunità: modello che prevede una maggiore attività e autonomia del «decisore».

⁷ Professore Emerito di Psicologia Generale, Università di Catania, Italia. Past President dell'Associazione Italiana di Psicologia (AIP). Presidentemte dell'Italian Network of Psychological Associations (INPA), affiliate con la European Federation of Psychologists' Associations (EFPA).

⁸ Professoressa di ruolo Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (Sezione di Psicologia), Università degli Studi di Firenze, Italia.

Intanto andavo costruendo la mia personale carriera scientifica, centrando la ricerca sulle competenze cognitive (attenzione, percezione, immaginazione) e sui possibili deficit funzionali, ma anche sulla personalità e l'adattamento. E soprattutto sui metodi di ricerca e sugli strumenti di valutazione psicologici più validi e appropriati, che sono stati sempre il filo conduttore dei miei studi in campi apparentemente molto diversi, ma tutti collegati proprio da questo fondamento epistemologico e metodologico: l'analisi della soggettività della mente umana.

Per quanto riguarda il counseling, mediante collegamenti nazionali e internazionali, andavo scoprendo teorie innovative: dal *Life Design* al *Work and Life Balancing*, dal *Lifelong Self-Construction* al *Decent Work*.

Ho cercato di applicare questi principi teorici e metodologici nelle tre sedi accademiche di psicologia (Palermo, Enna, Catania), in cui dagli anni '90 in poi ho avuto responsabilità organizzative oltre che didattiche. A Catania in particolare ho curato il counseling nel Centro di Orientamento e Formazione, il cui modello è stato adesso ripreso nell'Università Kore di Enna.

2. La sua esperienza come Presidente di AIP e la sua attuale Presidenza di INPA affiliato a EFPA, cosa Le consente di condividere come visuale e privilegiata postazione di osservazione nella costruzione delle carriere?

La costruzione della carriera è uno degli scopi fondamentali della vita, e va avviata fin dalle prime età scolari fino alla maturazione delle scelte.

Per questo scopo è necessaria la implementazione di competenze specifiche che riguardano la psicologia cognitiva, evolutiva, sociale e di comunità, la psicologia del lavoro e diversi aspetti di quella dinamica e clinica.

L'esperienza di presidenza dell'Associazione Italiana di Psicologia mi ha fatto toccare con mano la necessità di far interagire queste aree (in AIP: «sezioni») per costruire un modello epistemologico e metodologico di lavoro capace di rispondere scientificamente ai bisogni di benessere delle persone e dei gruppi e delle organizzazioni sociali.

Nella visione del counseling psicologico alla costruzione delle carriere obiettivi essenziali sono creare nelle persone la fiducia nelle proprie potenzialità, la consapevolezza della possibilità di migliorarle, e la capacità di usarle per il benessere proprio e della società.

Compito dell'Associazione scientifica degli psicologi italiani e della Federazione europea, cui essa partecipa insieme all'Ordine professionale, è studiare i metodi e le tecniche più adeguate a raggiungere questi obiettivi. Questi strumenti vanno proposti alla formazione non solo degli psicologi, ma anche di tutti i professionisti che lavorano alla costruzione delle carriere, bilanciando un lavoro decente e un soddisfacente benessere esistenziale.

L'altra conclusione che ho derivato dalla mia esperienza di lavoro scientifico, ed è stata rafforzata dal coordinamento delle varie componenti associative, è la necessità di un'ottica interdisciplinare («trans-disciplinare» si direbbe meglio nei termini moreniani) anzitutto tra le diverse aree della psicologia — sperimentale, evolutiva, sociale, organizzativa, dinamica e clinica — e poi con le discipline che incrociano gli oggetti di cui la psicologia si occupa sia sul piano scientifico che su quello professionale.

Questo collegamento sistematico tra le discipline nella formazione di un progetto multidimensionale è essenziale per mettere a punto modelli di costruzione delle carriere capaci di rispondere alla complessità delle richieste dell'attuale contesto sociale.

3. Quali suggerimenti, sulla base della Sua profonda expertise e della Sua naturale Vision «anticipata» di cui magistralmente dispone, sceglie di offrire per la costruzione di carriere significative in relazioni alle sfide attuali?

Il tradizionale suggerimento del counseling orientativo era di integrare conoscenze di sé, delle proprie capacità e aspirazioni, con quelle del contesto dove ci si propone di inserirsi sul piano lavorativo: che può essere quello di origine, oppure uno autonomamente ricercato e acquisito.

Per questo il «saper fare» non basta, ma va coniugato con una personale teoria dei valori, che ispiri la scelta di

una carriera conciliando l'appagamento di bisogni sia estrinseci che intrinseci in una valenza sociale. A questo fine vanno anche incrementati valori essenziali per la costruzione dell'identità sociale, come la stimolazione creativa, l'auto-trascendenza, la giustizia sociale, la cooperazione che contrasta l'individualismo.

L'integrazione fra competenze personali e valori sociali va supportata mediante un counseling mirato che tenga conto delle differenze legate al genere, alla cultura, e alle condizioni di marginalità o di immigrazione, nella logica del *diversity management*.

Un orientamento sostenibile nel mondo attuale non può più essere circoscritto alla «guida vocazionale» verso il lavoro più adatto per la persona, ma si estende alla progettualità esistenziale e alla costruzione di un modello di «carriera sostenibile» che fonde la ricerca del benessere personale con quello della comunità cui la carriera contribuisce.

In questa prospettiva, l'orientamento e il counseling diventano promotori non solo di crescita personale, ma anche di trasformazione culturale e di progresso sociale, promuovendo una comunità globalmente più equa e sostenibile.

Annamaria Di Fabio