

>>> La cucina: una metafora per la formazione >>>

>>> IL RISTORANTE >>>

>>> *Il contesto aziendale in cui è fondamentale assaporare il gusto di una crescita personale e di uno sviluppo organizzativo >>>*

Contesto, formazione e benessere personale

Sono sempre di più le esperienze di "benessere" legate alle continue istanze che emergono all'interno del contesto lavorativo, rappresentate soprattutto dalla richiesta di "qualità" della vita professionale.

Pare dunque che **negli ultimi anni diverse aziende hanno valutato (valutano o sono in procinto di valutare) l'approvazione di nuovi modi per contribuire al benessere e alla salute di chi in azienda vive ed opera, nonché al successo dell'azienda stessa.**

La velocità, originata dal continuo progresso tecnologico, ha generato, **"un effetto cascata in ogni ambito lavorativo"**¹ rendendo sempre più marcato nelle persone e nel loro rapporto con

l'organizzazione condizioni di stress e di malessere. Oggi ci troviamo contemporaneamente ad adattarci alle condizioni geografiche ed ambientali che ci circondano e alle regole di comportamento che sostengono la società in cui siamo nati, ma anche alle trasformazioni sempre più frequenti dell'ambiente ecologico, psicosociale, e lavorativo. **Questo sovraccarico di richieste genera un progressivo aumento delle cause di stress e delle patologie ad esso correlate.**

Con questa premessa emerge allora chiaramente come l'azienda non può non riconoscere che sono gli stessi eventi che accadono sul lavoro che devono diventare la base per sviluppare apprendimento.

CALENDARIO EVENTI AREA HR

- > **Il Budget del personale**
3 e 4 ottobre 2007
- > **Analisi del clima organizzativo**
4 e 5 ottobre 2007
- > **HR Metrics**
10 e 11 ottobre 2007
+ follow up 21 novembre 2007
- > **Il ROI della formazione**
17 e 18 ottobre 2007
- > **Politiche retributive aziendali**
23 e 24 ottobre 2007
- > **Oltre l'Aula**
24 e 25 ottobre 2007
- > **Analisi dei bisogni formativi**
13 e 14 novembre 2007
- > **Gestire la comunicazione interna utilizzando la Intranet**
20 e 21 novembre 2007
- > **Trattative sindacali in azienda**
4 e 5 dicembre 2007
- > **Il monitoraggio dell'attività formativa**
12 e 13 dicembre 2007



¹ ISPESL, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, Lavorare con stress? Guida essenziale per riconoscere e prevenire lo stress negativo in ambito lavorativo. Pubblicazione realizzata a cura del Dipartimento, Informazione e Formazione dell'ISPESL; cofinanziata dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.



E' d'obbligo considerare, rifacendoci alla formazione aziendale, che non può esistere una formazione separata "da un contesto o meglio da un sistema sociale", che, come tale, non può essere "un'entità trascendente rispetto ai soggetti"; allo stesso modo non si può non tener presente che condizione per una formazione efficace è l'attenzione al "benessere" degli uomini e dell'organizzazione in cui essi riflettono. Il vissuto di ben-essere è un requisito indispensabile per alimentare processi di cambiamento e apprendimento, in quanto mette in luce la sintonia del soggetto con la realtà, nonché l'esito della relazione di adattamento dell'individuo alla realtà stessa.

In che modo, però, la formazione può e deve dare un contributo importante affinché si realizzi all'interno

dell'organizzazione la condizione di benessere?

Nell'ottica delle quattro aree sulle quali la formazione può, più o meno, intervenire, riconosciute quali: saper "essere", saper "fare", saper "apprendere" ma anche il saper "divenire"; la formazione deve intervenire nel [ri]considerare il saper ben-essere ma anche il saper ben "fare" ben "apprendere", ben "divenire", laddove per ben-essere della persona consideriamo sia la sfera fisica, sia quella psichica ed emotiva per garantire lo star bene con se stessi e con gli altri (organizzazione), per rispondere al profilo personale del soggetto in linea al compito assegnato e per garantire la riuscita delle proprie e altrui aspettative. Mai come in questa epoca lo sviluppo e la promozione di un ben-essere è da considerarsi come una sostanziale strategia di adattamento ed evoluzione, ingrediente indispensabile per ottenere nell'azienda risultati



In Company Training Solutions:

l'innovazione nella formazione

In Company Training Solutions è la divisione di IIR specializzata nell'erogare gli interventi formativi presso le aziende. A partire da un'analisi dei bisogni formativi, l'impegno è quello di identificare le soluzioni più appropriate per le diverse funzioni, allineandole alle peculiarità dei diversi mercati di riferimento in modo da creare insieme ai clienti interventi formativi realmente personalizzati.

Questo approccio offre numerosi vantaggi, tra i quali:

- avere un ruolo attivo nella definizione del programma formativo
- fruire di percorsi mirati, creati in base alle peculiari esigenze professionali e del mercato in cui compete l'azienda cliente
- creare un momento di coesione e di confronto interno
- erogare il corso con la massima flessibilità in termini di sede, date e orari
- ridurre l'investimento in formazione fino al 40%

Per approfondimenti o per una iniziale valutazione delle necessità formative non esiti a contattare:

Andrea Arena, Emanuela Curci
Tel. 02.83.847.282/281
Cell. 348.00.273.57
trainingsolutions@iir-italy.it



Istituto Internazionale di Ricerca La invita alla nuova edizione del Forum

Oltre l'Aula[®] 2007

Forum sulle Forme non Tradizionali di Formazione

Milano, 24 e 25 ottobre 2007

OLTRE L'AULA 2007 sarà un vero e proprio "caleidoscopio scoppiettante...", mira infatti a presentare, attraverso case study, laboratori pratici e interviste a personaggi di spicco dello scenario formativo nazionale e internazionale, esperienze nuove, insolite, innovative e, in alcuni casi, anche estreme e apparentemente pericolose...esperienze nate fuori dall'ambito formativo, ma riviste e rivisitate in chiave FORMATIVA.

Consulti il programma completo e diventi anche lei protagonista di "OLTRE L'AULA 2007": www.iir-italy.it/oltre2007

in termini di cambiamento quali: motivazione, coinvolgimento ed impegno.

Work-life programs

Oggi le aziende pongono l'accento sul "bisogno e l'opportunità di trovare nuove idee assolutamente efficienti ed efficaci per prevenire l'insorgere di patologie legate al luogo di lavoro. **Il contesto aziendale diventa sempre più oggetto di attenzione e di progettazione mirante da una parte al benessere e alla crescita personale di chi in essa opera e dall'altra allo sviluppo organizzativo.**

Dal punto di vista aziendale i vantaggi attesi dai cosiddetti "work-life programs", termini utilizzati per indicare tutte quelle iniziative intraprese dalle aziende per aiutare i dipendenti a gestire l'interfaccia tra il tempo e il lavoro retribuito e le altre attività, riguardano, da un lato, la possibilità di ottenere maggiore flessibilità e dall'altro, una diminuzione dei costi di assenteismo e turnover e una maggiore motivazione e produttività, [...]. Queste politiche innescano un circolo virtuoso che rende le aziende più redditizie². L'azienda stessa è d'altra parte più consapevole di non poter trascurare che l'incremento delle produttività e della qualità dei servizi è sempre più correlata con il morale dei collaboratori ed il benessere (nei termini di salute -psico-fisica ed emotiva- e sicurezza) sul luogo di lavoro.

Il Work/ Life Balance, "abbraccia dunque due grandi

aree":

- quella che ha un impatto sull'**organizzazione del lavoro**;
- e l'attenzione alla qualità della **vita personale** in senso stretto.

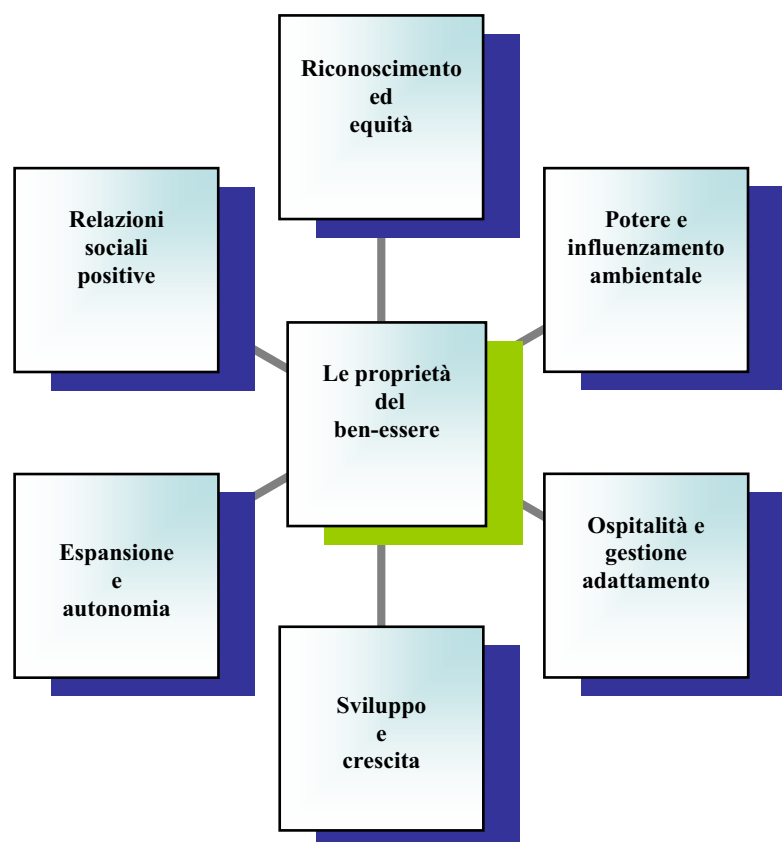
Per ottenere dei buoni risultati di "benessere" aziendale è utile "approfondire i bisogni dei dipendenti, personalizzare iniziative senza generalizzare e se possibile rivolgerle a tutti. Il Work/Life Balance è orientato alla ricerca ed ottenimento di quel bene a tutti quanto mai prezioso (azienda-dipendenti) che è in conclusione **"la qualità della nostra vita"**,

rappresentata soprattutto dalla qualità della vita professionale, visto l'alto numero di ore dedicate al lavoro. Promuovere il Work/Life Balance significa allora promuovere tutte quelle attività e iniziative "centrate" sulle persone con l'intento finale di coinvolgerle per realizzare un clima "igienico" per la loro salute e per il loro successo sul lavoro.

Le proprietà del benessere

Possiamo identificare "sei proprietà del ben-essere"³ (cfr. schema n. 1):

Schema n. 1 - Le proprietà del benessere



² Friedman S.D., Christensen P., DeGroot J., Work and Life: the End of Zero-Sum Game, <Harvard Business Review>, novembre-dicembre

- **Riconoscimento ed equità:** in questa prospettiva, il rapporto con l'organizzazione produce benessere quando sa generare conoscenza e riconoscimento attraverso cui le persone si arricchiscono, esplorano e prendono coscienza di se stesse. "Il riconoscimento che l'organizzazione può dare, ... è una azione di individuazione di identità e valore dell'essere. E' condizione di ben-essere pertanto ottenere nella relazione con l'organizzazione conoscenza di sé, sia perché l'organizzazione conosce nuovamente (ri-conosce) ciò che io già conosco di me, sia perché io conosco nuovamente (ri-conosco) ciò che ancora non so di me, ma che nella vita organizzativa e attraverso di essa imparo e avvicino."⁴
- **Potere e influenzamento ambientale:** il sentimento di potere, è un sentimento indispensabile per sentirsi presenti nel sistema organizzativo a cui si appartiene.
- **Ospitalità e gestione dell'adattamento:** questa risulta essere un'altra importante proprietà del benessere. Si tratta della relazione tra soggetto e ambiente professionale ed organizzativo, nella quale "si possa godere una situazione di padronanza, controllo ed equilibrio della propria relazione di adattamento"⁵.

- **Sviluppo e crescita:** il ben-essere è anche legato all'esperienza di mutamento e sviluppo armonico di se stessi con le proprie risorse e i propri requisiti
- **Espressione e autonomia:** il ben-essere è connesso alla possibilità di esercitare una regolazione interna dei propri comportamenti, risorse ed energie (psicofisiche, culturali, esperienziali, emotivo-affettive, cognitive), che l'individuo riconosce come vitali.
- **Relazioni sociali positive:** intesa come la "possibilità di entrare in rapporto di reciproco riconoscimento

con gli altri attraverso la presenza di stati affettivi piacevoli, la capacità di costruire relazioni positive con altre persone, la capacità di usufruire di relazioni supportive con gli altri, la fiducia nelle persone e nelle proprie relazioni sociali, il senso di appartenenza all'organizzazione."⁶

In conclusione, possiamo affermare che, **il punto di svolta della formazione sarà dunque riconoscere e aprirsi a quella comunità operosa che nel contesto organizzativo inventa e pratica il suo sapere.**

Simona Contino

SPUNTI DI RIFLESSIONE

"La vita non è un cammino semplice e lineare lungo il quale possiamo procedere liberamente senza intoppi, ma piuttosto un **intricato labirinto, attraverso il quale dobbiamo trovare la nostra strada**, spesso smarriti e confusi, talvolta imprigionati in un vicolo cieco. Ma sempre, se abbiamo fede, si aprirà una porta: forse non **quella che ci saremmo aspettati, ma certamente quella che alla fine si rivelerà la migliore per noi.**"

A.J. Croninings Bryan



"La parola ai lettori"

Un account di posta elettronica, riservato agli iscritti, in cui potrete esprimere le vostre opinioni e commenti sui temi trattati, le interviste, i libri e le citazioni; potrete, inoltre, segnalare domande e curiosità che verranno pubblicate nella newsletter successiva. Vi aspetto numerosi!



newsletter_HR@iir-italy.it

³ ZAPPELLI G. M., L'incerto organizzativo, Edizioni Guerini e Associati, Milano, 2001, pp. 65-71.

⁴ Ivi, p. 66.

⁵ Ivi, p. 68.

⁶ Ivi, p. 70.

"Il libro del mese"



"Organizzazione come teatro"

I.L. Mangham e M.A. Overington - Ed. Raffaello Cortina Editore



Teatro e azienda sono due luoghi in cui si sviluppano attività umane apparentemente diverse e lontane: il teatro è, infatti, il luogo della creatività, dell'invenzione, dove gli attori recitano delle parti; l'azienda è, al contrario, il luogo dove l'attività umana è il lavoro e quindi un'azione finalizzata a ricavare un profitto economico. Riflettendo più attentamente, però, anche i lavoratori sono

simili ad attori che interpretano delle parti, dei ruoli precisi, davanti a un pubblico rappresentato dai colleghi, dai superiori o dal titolare.

La metafora teatrale in azienda è tutt'altro che un riferimento puramente teorico in quanto è possibile e diffusa l'applicazione di tecniche teatrali per rappresentare su di un palcoscenico situazioni critiche, conflitti o fasi di mutamento.

Questo permette ai componenti di un'organizzazione di riflettere sulla propria vita quotidiana e di riscoprire una realtà che già conosco in modo rinnovato.

Il teatro d'azienda può quindi essere concepito come uno strumento per guardare se stessi con gli occhi di uno straniero, per fermarsi a pensare e a mettere in dubbio quei comportamenti che mettiamo in atto in maniera quasi automatica al lavoro.

Alla base del volume "Organizzazione come teatro" vi è un'ipotesi forte: sulla scorta di solide argomentazioni gli autori dimostrano come **il concetto di teatro costituisca un modello coerente e intrinsecamente valido per comprendere i comportamenti di lavoro nelle organizzazioni.**

Il percorso proposto prende avvio dall'individuazione delle radici storiche di tale modello e dal confronto tra differenti tentativi di elaborarlo e di utilizzarlo in contesti sociali diversi.

La parte più rilevante del testo è volta a illustrare in che modo esso si applichi al comportamento decisionale del management: lo studio condotto è basato su di una ricca messe di dati tratti da osservazioni condotte in teatro e nelle organizzazioni e riguardanti situazioni raramente rese disponibili agli studiosi di scienze sociali.

Questo volume si presenta dunque come un'utilissima griglia di analisi e un valido strumento di investigazione delle dinamiche psicologiche e sociali della teatralità, ed è rivolto a qualsiasi persona che per motivi di studio, ricerca o lavoro intenda esplorare il campo dei comportamenti organizzativi affinando, così, la propria capacità di lettura.

Ian L. Mangham, è un docente di Sviluppo Manageriale, nonché direttore del Centro per lo studio del cambiamento e dello sviluppo organizzativo presso l'Università di Bath. Autore di numerose pubblicazioni, è membro del comitato direttivo del "Journal of Management Studies".

Michael A. Overington, è docente di Sociologia presso l'Università di Saint Mary, Nova Scotia, Canada. Autore di vari articoli sulla sociologia teatrale, è membro del comitato direttivo di Philosophy of the Social Sciences.