



ARIELE
ASSOCIAZIONE ITALIANA
DI PSICOSOCIOANALISI

Agile Organizational Development

Persone ed organizzazioni che apprendono

FINALITÀ

Questo programma estende l'attività didattica per gli allievi del terzo anno del *Master di Consulenza al ruolo e sviluppo organizzativo* di ARIELE a partecipanti provenienti da altre realtà, dalle aziende o dalle professioni, interessati alle prospettive dello Sviluppo Organizzativo contemporaneo.

Tale progetto parte dalla struttura attuale del terzo anno del *Master* che è dedicato prioritariamente al tema dello Sviluppo Organizzativo, volgendo lo sguardo ad alcune esperienze organizzative eccellenti, in grado di raccogliere l'interesse anche di interlocutori esterni alla Scuola di Ariele.

Apprendosi a tali esperienze l'obiettivo della Scuola è continuare ad evolvere l'approccio psico-socio-analitico allo Sviluppo Organizzativo, dopo più di un trentennio di studi e di esperienze.

Gli allievi del Master potranno cogliere la possibilità di un confronto sul campo, non solo con esperienze eccellenti, ma anche con personalità provenienti da altre realtà aziendali, con le quali intrecciare relazioni, contatti, scambi professionali e culturali.

I partecipanti provenienti da realtà esterne vivranno l'opportunità di venire a conoscenza di alcune esperienze fondamentali nello Sviluppo Organizzativo contemporaneo, partecipando ad un dialogo generativo per collocare la propria esperienza professionale e riprogettare il proprio percorso.

PREMESSE

Alcuni aspetti del contesto sociale ed economico sono particolarmente rilevanti ai fini della comprensione delle nuove dinamiche organizzative:

- La continua ed assillante richiesta di flessibilità costituisce un fattore decisivo nel mercato contemporaneo. Rispondere velocemente, adattarsi alle richieste, progettare organizzazioni dedicate, sono le sfide a cui è chiamata la leadership aziendale. A tal fine si indica (CRANET, 2015) che **l'agilità** dell'organizzazione deve essere il fine ultimo di chi si occupa di sviluppo organizzativo nella contemporaneità.
- La **tecnologia** ha un ruolo sempre più significativo. Il mondo digitale non riguarda più solo l'interfaccia tra l'uomo e la macchina (macchine tradizionali programmabili attraverso i linguaggi). Digitali oggi sono i luoghi in cui si produce valore in azienda: le piattaforme di knowledge management, i wiki, i kanban, le community, i social ... Digitale è il futuro, già presente, dell'IOT (internet of things) e della industry 4.0, in cui l'interazione tra uomo e oggetti viene affiancata o sostituita dall'interazione degli oggetti tra di loro. Le macchine si parlano e lavorano, costruendo prodotti. Meno forza lavoro, più qualità: questa è la fine di un certo lavoro materiale, duro, della fabbrica, e l'avvento di un mondo in cui agli uomini viene lasciata la parte più alta, di progettazione del modello. Ma sono le persone realmente in grado di affrontare questo cambiamento?
- Il capitalismo va assumendo sempre di più le forme della **globalizzazione**. Grandi realtà globali mettono insieme imprese di diversi paesi sotto lo stesso tetto. Ingaggiare le imprese

in un progetto comune, omogeneizzare i processi, condividere valori sono sfide sempre più frequenti. Dunque in questi scenari, i temi della diversity, della gestione di team virtuali, dello sviluppo del senso di appartenenza, della costruzione della fiducia sono le sfide più impegnative per le Direzioni delle Risorse Umane.

- Viviamo nel tempo del paradosso. Pensando alle organizzazioni di lavoro assistiamo ad una paradossale divaricazione tra le spinte ad un sempre maggior controllo per garantire la performance e le spinte ad una struttura egualitaria delle relazioni (poiché la rete è il luogo delle relazioni tra pari). E' vero da un lato che la spinta alla performance e a raggiungere gli obiettivi prefissati (spesso tra l'altro irrealistici e, dunque, intrinsecamente demotivanti) toglie ossigeno nella vita di sempre più aziende. Dall'altro tuttavia, mai come ora i dipendenti delle aziende sono interessati e disponibili a prendersi spazio, responsabilità, sino all'autoorganizzazione. Il dilemma produce in molte aziende quello che molti considerano il problema centrale nelle imprese contemporanee: **l'engagement**
- Vicino al tema dell'engagement in azienda vi quello dello sviluppo e **valorizzazione delle differenze** nella loro accezione più ampia. Nei contesti globali vi sono differenze culturali. Ma anche differenze di genere, di preferenze sessuali, di generazioni, di diverse abilità. Ci si concentra dunque non solo sugli elementi che si condividono con gli altri, ma anche sugli elementi che separano dagli altri. In un contesto vario ed imprevedibile, va perseguita e valorizzata quella "ricchezza genetica" che rende più capaci di rispondere agli scenari futuri.

LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO NELLA PROSPETTIVA PSICOSOCIOANALITICA.

La condizioni più sopra esposte pongono alcune interessanti interrogativi, in merito alla pianificazione, gestione e sviluppo delle risorse umane in azienda. I nuovi contesti di lavoro richiedono un'evoluzione dei modelli teorici in grado di riconoscere ed interpretare le dinamiche emozionali emergenti, che non possono più essere comprese con le categorie del passato.

Ad esempio, la tesi classica socioanalitica sostiene che l'organizzazione svolge, per il soggetto, una funzione difensiva dalle ansie profonde, che il ruolo e il processo decisionale innescano. Forse tale tesi può essere oggetto di nuova riflessione.

Un'organizzazione frammentata e con un alto tasso di ambiguità come quella contemporanea, a fatica può svolgere quel ruolo di assicurazione e di contenimento dei soggetti a cui la civiltà industriale ci ha abituato. Dunque è quanto mai legittimo interrogarsi sulle nuove forme della cittadinanza e sulle modalità di elaborazione delle emozioni a cui l'esperienza organizzativa attuale espone.

Un ulteriore elemento critico, su cui lavorare, è la dimensione temporale, quella che più di ogni altra ha minato la concezione stessa di Sviluppo Organizzativo. Prevalgono negli ultimi anni sempre di più interventi di gestione del cambiamento (change management) e cioè di adeguamento dell'organizzazione ad un nuovo e temporaneo stadio evolutivo (che talvolta può essere percepito come involutivo). Ci pare dunque che vada oggi presidiata la prospettiva di una trasformazione graduale, "vera" di un sistema, delle sue competenze e della sua cultura, al di là delle esigenze di cambiamento temporaneo.

Il lavoro di ricerca che proponiamo in questo percorso riguarda tre prospettive centrali nel pensiero Psico-socio-analitico.

1. Fare Sviluppo Organizzativo significa mantenere intatta la capacità di "sognare l'organizzazione", continuare ad immaginarne le prospettive evolutive. Significa farlo attraverso uno scambio tra la capi e collaboratori nel segno di un **processo di**

apprendimento reciproco. Apprendere sia a livello individuale che per l'intero sistema, rappresenta oggi la prospettiva irrinunciabile per sviluppare l'organizzazione. Significa creare le condizioni affinché in azienda vi sia la varietà del "patrimonio genetico" in grado di rendere possibile l'adattamento in contesti imprevedibili.

2. Lo scopo dell'organizzazione non può essere esaurito dal solo compito esplicito, formale, oggetto della Vision e dalla Mission dell'organizzazione. Il compito è un potente motore di senso che tuttavia va declinato rispetto ad ogni membro dell'organizzazione. Per tale motivo nella visione psico-socio-analitica il compito primario dell'organizzazione deve essere integrato con il progetto di ogni soggetto. Per tale motivo lo sviluppo organizzativo contemporaneo pone al centro il **benessere e la cittadinanza organizzativa**. Progettare insieme al lavoratore le condizioni in cui la partecipazione si coniuga con l'armonia, tra pubblico e privato, tra professione e vita personale è il percorso che la PSOA indica come prioritaria.
3. La terza ed ultima dimensione da esplorare è quella dell'ingaggio (**engagement**). La continua variabilità che la pressione competitiva produce sulle organizzazioni, determina nei soggetti spesso disagio, difficoltà di cogliere il senso, frammentazione. Si pone dunque un tema di leadership, di costruire e ricostruire la narrazione che mette insieme i soggetti, li connette con l'obiettivo, fa comprendere il percorso fatto, fa riflettere sugli errori e rende possibili gli apprendimenti. Alla leadership dunque spetta la responsabilità di ingaggiare le risorse, di comunicare con continuità il percorso da farsi, di coinvolgimento nella narrazione, di attivazione delle risorse silenziose nel sistema. Nello spirito della contemporaneità ciò potrà avvenire attraverso le logiche delle start up, applicate in maniera innovativa nelle grandi imprese, oppure attraverso strumenti pervasivi di gaming, in grado con il gioco, di allevare modelli relazionali innovativi.

STRUTTURA DEL PROGRAMMA

In sintesi la proposta culturale di questo programma per lo sviluppo organizzativo contemporaneo intende offrire ai partecipanti di entrare in contatto con esperienze eccellenti, alla luce delle esigenze attuali, coniugate con set di nuove metodologie ed approcci.

Nel corso dei primi due seminari si proporrà 1) lo stato dell'arte dello sviluppo organizzativo nella prospettiva psico-socio-analitica 2) Un repertorio teorico evolutivo per interpretare le esperienze organizzative contemporanee definite Open, anche attraverso una case history di un open organization.

Nei tre week end successivi verranno presentati sei casi. La struttura della giornata di sabato prevede un'introduzione da parte dello psico-socio-analista, che inquadra l'esperienza, l'esposizione del caso da parte del testimone, le domande dei partecipanti. La formula viene replicata al pomeriggio con il secondo caso.

Nella seconda giornata (alla domenica) si lavora sulla traduzione rispetto al modello psico-socio-analitico di quanto è stato visto nel giorno precedente, dedicando tempo al trasferimento dell'esperienza nella propria realtà aziendale.

La giornata conclusiva è destinata alla sintesi degli elementi raccolti nei seminari precedenti, con l'intento di mettere a fuoco le principali traiettorie per uno Sviluppo Organizzativo contemporaneo che possa dirsi psico-socio-analitico.



IL PROGRAMMA

18 Febbraio 2017	L'approccio psico-socio-analitico allo sviluppo organizzativo. Docente Dario Forti.
19 Febbraio 2017	Sviluppo organizzativo Open. Docente Paolo Bruttini. Case history Coop Casa (Alessandro Bolzonello Presidente).
18 Marzo 2017	L'organizzazione che apprende. Case History Hera (Alessandro Camilleri, Direttore Sviluppo, Formazione e Organizzazione), Coca Cola (Paola Parini, Responsabile Learning). Facilitazione di Pino Varchetta e Stefania Rosoni..
19 Marzo 2017	Rielaborazione dei contenuti della giornata precedente alla luce delle teorie psico-socio-analitiche. Trasferimento nella realtà dei partecipanti. Conduttori Pino Varchetta e Giancarlo Pasinetti.
8 Aprile 2017	Benessere e cittadinanza organizzativa. Case history TIM (Andrea Iapichino, Innovazione digitale e smartworking), Comune di Bologna (Maria Grazia Bonzagni, Capo Area Personale e Organizzazione, Christian Baraldi, Coordinatore rete agenti del cambiamento). Facilitazione di Mauro Tomé e Giuliano Mazzoleni.
9 Aprile 2017	Rielaborazione dei contenuti della giornata precedente alla luce delle teorie psico-socio-analitiche. Trasferimento nella realtà dei partecipanti. Conduttori Mauro Tomé e Giuliano Mazzoleni.
20 maggio 2017	Engagement. Case History Intesa Sanpaolo (Roberto Battaglia, Direttore del Personale CIB), Allianz (Nicoletta Magnetti, Formazione). Facilitazione di Pino Pollina e Daniela Patruno.
21 Maggio 2017	Rielaborazione dei contenuti della giornata precedente alla luce delle teorie psico-socio-analitiche. Trasferimento nella realtà dei partecipanti. Conduttori Pino Pollina e Daniela Patruno.
17 Giugno 2017	Le nuove prospettive dello Sviluppo Organizzativo. Elaborazione e discussione sui temi emersi nelle sette case history. Docenti Dario Forti, Giancarlo Pasinetti, Paolo Bruttini.

SEDE DEL PERCORSO

Ariele, Via Poerio 39, Milano 9.30 -18.00

A CHI È RIVOLTO

Il percorso è rivolto a HR Manager, professionisti della funzione HR, consulenti per lo sviluppo delle risorse umane. Imprenditori e manager d'azienda interessati al tema della people strategy, potrebbero analogamente sviluppare utili apprendimenti.

Saranno presenti in aula anche gli allievi del Master in corso, alcuni ex allievi e alcuni soci di Ariele.

Si consiglia la partecipazione all'intero programma. Chi fosse in dubbio può iniziare dal primo seminario e successivamente confermare la propria partecipazione.

In ogni caso la partecipazione può avvenire a singoli moduli.

PER INFORMAZIONI

Per approfondimenti contattare i progettisti e tutor del corso Giancarlo Pasinetti 348.7500257 giancarlo.pasinetti@psicosocioanalisi.it e Paolo Bruttini 349.5688070 pbruttini@formadelttempo.com



DOCENTI

Paolo Bruttini

Socioanalista imprenditore, consulente. È presidente di Forma del Tempo srl e membro di Ariele, Associazione italiana di Psicossocioanalisi. Da venticinque anni svolge attività di formazione e consulenza in grandi banche, multinazionali e imprese famigliari sulle tematiche della leadership, change management e sviluppo organizzativo. Ha fondato e coordinato dal 2009 il gruppo di studio ed il blog Leaderlessorg. È un keynote speaker sui temi dell'evoluzione manageriale e della open organization. Ha curato i volumi *Capi di buona speranza*, Guerini, 2007, *Città dei capi*, Ipsoa, 2014, *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni*, Ipsoa, 2015.

Dario Forti

Psicologo, psicossocioanalista, consulente di sviluppo organizzativo; socio fondatore e past president di Ariele; attuale responsabile della Scuola di Ariele; amministratore unico della società di consulenza Skolé Srl; membro del comitato scientifico della Casa della psicologia di OPL – Ordine degli Psicologi della Lombardia; autore di numerosi scritti soprattutto sui temi della psicossocioanalisi, dello sviluppo organizzativo, della formazione.

Ha pubblicato per l'editore Franco Angeli: *L'approccio psicossocioanalitico allo sviluppo organizzativo* (2005 n.e.), con G.Varchetta; *La consulenza al ruolo. La via psicossocioanalitica al counseling*, con D.Patruno Libri di Ariele, Guerini e Associati, Milano 2007

Giuliano Mazzoleni

Psicossocioanalista, consulente di management e formatore, co-fondatore di Ariele e della Fondazione Pagliarani. Membro del Comitato Scientifico di Ariele.

Animatore di centri culturali e promotore della formazione di quadri politici. E' autore di volumi e articoli sulla formazione nel sindacato, sulla gestione della leadership e del tempo nelle organizzazioni aziendali multinazionali, sulla formazione di quadri e dirigenti pubblici. Mazzoleni G., a cura di, *La modernizzazione difficile. Formazione e cambiamento culturale nel management di un ente locale*, Guerini e Associati, Milano, 2003

Giancarlo Pasinetti

Psicologo del Lavoro e dell'Orientamento – Psicossocioanalista - Direttore del Master in "Consulenza al ruolo e sviluppo organizzativo". Consulente e formatore in ambito del lavoro e dell'apprendimento. Precedenti collaborazioni con Università Cattolica Milano, Università di Bergamo, Accademia della Scala.

Autore di: "Insegnante di sostegno: ruolo e apprendimento", in Forti D., Patruno D., a cura di, *La consulenza al ruolo. La via psicossocioanalitica al counseling*, Libri di Ariele, Guerini e Associati, Milano 2007 ; "La relazione nel coaching nel counseling" in *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni*, in Bruttini P., Senerchia B., Ipsoa, 2015.

Daniela Patruno

Socioanalista e consulente di sviluppo delle organizzazioni e delle persone, iscritta al Registro Italiano di Assocounseling come supervisor e trainer counselor e socia di Ariele e già past president. Opera presso aziende imprenditoriali italiane ed in contesti internazionali sui temi riguardanti il change management ed azioni formative con riguardo anche alle pari opportunità. Segue percorsi di consulenza al ruolo individuali e di gruppo con manager, professionisti, imprenditori ed imprenditrici. E' autrice di saggi sulla psicossocioanalisi nelle organizzazioni.

Forti D., Patruno D., a cura di, *La consulenza al ruolo. La via psicossocioanalitica al counseling*, Libri di Ariele, Guerini e Associati, Milano 2007



Giuseppe Carlo (Pino) Pollina:

Psico-socio-analista, socio di Ariele dalla fondazione, past president e membro del comitato scientifico, si occupa di gestione delle risorse umane dal 1967. Formatore in Azienda fino al 1973, dal 1974 dirige un'agenzia di consulenza per la formazione e lo sviluppo del patrimonio umano nelle organizzazioni. Si occupa, in particolare, dello sviluppo della progettualità individuale, integrata alla valutazione delle competenze e all'analisi organizzativa e fondata sui processi di apprendimento individuali, gruppal, organizzativi e della Polis. Ha contribuito allo sviluppo di metodologie per il coordinamento dei gruppi con le tecniche del Gruppo Operativo. Ha insegnato per circa 10 anni "Psicologia dei fenomeni intragruppo" e "Tecniche di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane" alla Facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Padova.

È autore (libri, articoli e reading) sui temi del rapporto fra persone e organizzazioni tra cui Pollina G., Magatti P., *Gruppo di lavoro, gruppo operativo. Guida al coordinamento dei gruppi*, Guerini, Milano, 2013

Stefania Rosoni

Psicologa del Lavoro – Consulente al ruolo – ha lavorato come responsabile del personale in diverse aziende produttive e commerciali ed attualmente si occupa di formazione e sviluppo del personale all'interno di un importante istituto di credito italiano. In via di conseguimento la specializzazione in psicoterapia psicoanalitica.

Ha pubblicato "In filiale come al bar. La ricerca del sé nel ruolo" in *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni*, in Bruttini P., Senerchia B., Ipsa, 2015.

Mauro Tomè

Consulente per la gestione e lo sviluppo delle organizzazioni, esperto di formazione e counseling. Affianca responsabili e dirigenti impegnati nelle organizzazioni aziendali e del terzo settore, è ricercatore attento ai comportamenti organizzativi, gruppal e sociali, nonché ai sistemi di welfare e alla comunità. Interessato ai temi del cambiamento, della progettualità, dei gruppi di lavoro, dei ruoli e delle reti organizzative e sociali. Alle proprie iniziali competenze ed esperienze manageriali ha associato una preparazione in area psicologica; ai temi di interesse aziendale ha affiancato lo sguardo verso il welfare e la società. Autore di pubblicazioni ed interventi di ricerca e divulgazione professionale tra cui Galli S., Tomè M., *Il manager sociale. Identità e competenze per coordinare e dirigere nel welfare*, Franco Angeli, Milano 2010

Pino Varchetta

Psicologo dell'organizzazione di formazione psico-socioanalitica, socio fondatore e past president di Ariele, dopo una lunga esperienza nell'area della formazione, dello sviluppo organizzativo e della gestione del Personale, è stato professore a contratto presso l'Università Statale Bicocca di Milano, dove ora collabora come cultore della materia. Consulente di formazione e sviluppo organizzativo, direttore della rivista *Educazione sentimentale*, ha al suo attivo molte pubblicazioni in tematiche di formazione e sviluppo organizzativo. Ha pubblicato con Franco Angeli: *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo organizzativo* (2005 n.e.), con Dario Forti; *Cronaca della formazione manageriale in Italia: 1946-1996*. Con Ugo Morelli *Retablo* (1998). Con Guerini e Associati, ha pubblicato tra l'altro: *Ascoltando Primo Levi* (1987, 1997, 2011), *La solidarietà organizzativa* (1993), *Emergenze organizzative* (1997), *L'ambiguità organizzativa* (2009), *Trame di bellezza* (2011); *Il management dell'unicità* (1999) con Telmo Pievani, *La valutazione riconoscente* (2005) con Andrea Fontana. Ha curato con Paolo Iacci *Il ritorno dei capi* (2006) e con Luca Mori, *Cura e formazione*, Angeli, Milano 2012.



SCHEDA DI ISCRIZIONE

Agile Organizational Development Persone ed organizzazioni che apprendono

Per partecipare far pervenire l'iscrizione via e-mail all'indirizzo: ariele@psicosocioanalisi.it

La partecipazione al programma si intende perfezionata quando la scheda di iscrizione è stata correttamente compilata e spedita alla segreteria di Ariele. Inoltre la cifra corrispondente al percorso scelto è stata versata.

Adesione ai moduli (BARRARE CON UNA X I MODULI DESIDERATI)

	1 giornata	Week end
L'approccio psico-socio-analitico allo sviluppo organizzativo	<input type="checkbox"/> 18/2	
Sviluppo organizzativo Open	<input type="checkbox"/> 19/2	
L'organizzazione che apprende	<input type="checkbox"/> 18/3	<input type="checkbox"/> 19/3
Benessere e cittadinanza organizzativa	<input type="checkbox"/> 8/4	<input type="checkbox"/> 9/4
Engagement	<input type="checkbox"/> 20/5	<input type="checkbox"/> 21/5
Le nuove prospettive dello Sviluppo Organizzativo	<input type="checkbox"/> 17/6	

PARTECIPAZIONE ALL'INTERO PERCORSO

MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

<input type="checkbox"/> Azienda	<input type="checkbox"/> Terzo settore	<input type="checkbox"/> Titolo personale	<input type="checkbox"/> Soci, ex allievi
Regular ticket	1 giornata	week end	Intero pacchetto in 9 giornate
Azienda	€ 250,00	350,00 €	€ 810,00
Terzo settore	€ 180,00	252,00 €	€ 675,00
Titolo personale	€ 122,95	172,13 €	€ 540,00
Soci, ex allievi	€ 100,00	140,00 €	€ 315,00
Early bird -15% ENTRO 18 gennaio 2017	1 giornata	week end	Intero pacchetto in 9 giornate
Azienda	€ 212,50	€ 297,50	€ 688,50
Terzo settore	€ 153,00	€ 214,20	€ 573,75
Titolo personale	€ 104,51	€ 146,31	€ 459,00
Soci, ex allievi	€ 85,00	€ 119,00	€ 267,75
	A tutti i valori va aggiunta l'IVA (22%)		

Modalità di pagamento: Bonifico bancario presso **Banca PROSSIMA** - Filiale di Milano Via Manzoni **IBAN: IT 87P 03359 01600 1000000 10544**

EFFETTUATO IN DATA _____ PER UNA CIFRA PARI A EURO _____



Nome e Cognome

Via

CAP

Città

Codice fiscale

P.IVA

Telefono

e-mail

ALTRI DATI (riguarda unicamente coloro che aderiscono alla tariffa base pagata da un'organizzazione)

Ruolo aziendale

Funzione

Ragione sociale

Partita IVA

Indirizzo

Telefono aziendale

Data Firma