

AUTORITA' LEADERSHIP E INNOVAZIONE

NEI GRUPPI E NELLE ORGANIZZAZIONI

**Seminario residenziale
esperienziale**

14 - 17 maggio 1998

**TAVISTOCK & PORTMAN
NHS TRUST**

30
anni
CESMA
LA SCUOLA DEI MANAGER DI MILANO

IL NODO
Studio di formazione
e progettazione

TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST - TAVISTOCK CONSULTANCY SERVICE

Tavistock Centre - 120 Belsize Lane

LONDON NW3 5BA (UK)

tel.: +44 171 435.71.11 / 447.37.37

fax: +44 171 447.37.09 / 447.37.38

e-mail: ChiefExecutive@Tavi-Port.demon.co.uk

CESMA - CENTRO ESPERIENZE E STUDI DI MANAGEMENT

Via Frua, 22

20146 MILANO

tel.: +39 (0)2 469.40.18 / 481.91.21

fax: +39 (0)2 46.29.90

e-mail: cesma@tin.it

<http://www.cesma.org>

IL NODO - STUDIO DI FORMAZIONE E PROGETTAZIONE

Via Lanfranchi, 22

10131 TORINO

tel.: +39 (0)11 819.71.77 / 661.32.49

fax: +39 (0)11 819.71.77 / 661.17.26

e-mail: maper@tin.it

THE TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST, Tavistock Consultancy Service
in collaborazione con
CESMA, Centro Esperienze e Studi di Management
IL NODO, Studio di Formazione e Progettazione

AUTORITA', LEADERSHIP E INNOVAZIONE

Seminario residenziale esperienziale

Hotel Concorde****
Arona (Lago Maggiore)
14-17 maggio 1998

Il Seminario permette di esplorare il comportamento nei gruppi e nelle organizzazioni e rappresenta un'occasione unica di **apprendimento dall'esperienza**.

La **residenzialità**, un aspetto volutamente introdotto nel suo programma, massimizza queste opportunità di apprendimento. I partecipanti, vivendo e lavorando intensivamente in gruppo per tre giornate, sono in condizione di riconoscere, osservare e studiare direttamente nel "qui e ora", con l'aiuto dei consulenti, quei processi relazionali e organizzativi in cui sono quotidianamente immersi durante il proprio lavoro ma che di solito restano invisibili. Nello stesso tempo il Seminario offre ai partecipanti uno spazio confidenziale dove portare in discussione i problemi legati al proprio lavoro. Un'enfasi particolare viene posta sull'**applicazione** di quanto è stato appreso nel Seminario al contesto professionale di origine.

La **diversa provenienza professionale** dei partecipanti permette di arricchire l'analisi dei problemi che vengono esaminati da molteplici prospettive. La struttura del Seminario, articolata in diversi eventi e in gruppi di dimensioni e funzioni variabili, permette ai partecipanti sia di imparare dalla propria esperienza sia di avvalersi della consulenza di esperti e fornisce una buona integrazione tra **eventi esperienziali** e **situazioni didattiche**.

Questo modello di formazione deriva dalle originali ricerche del **Tavistock Institute** e della **Tavistock Clinic** di Londra, i prestigiosi centri europei di studi sulla psicodinamica dei gruppi e delle organizzazioni. Si colloca nella tradizione delle cosiddette "**Conferenze di Leicester**" che si svolgono annualmente in Inghilterra. La combinazione di diversi fattori fa di tali Conferenze un contesto ideale in cui studiare i processi operanti nei gruppi e nelle organizzazioni: staff e partecipanti hanno una provenienza internazionale, appartengono a un ampio ventaglio di istituzioni - socio-sanitarie, commerciali, non-profit, pubbliche e private - e vivono in situazione residenziale. L'eterogeneità culturale rende possibile guardare ai problemi comuni da prospettive differenti; e il tempo e lo spazio a disposizione sono sufficienti per generare nuove idee, verificarle e lavorare per realizzarle, prima all'interno della Conferenza stessa e poi con la riassunzione dei propri compiti e ruoli nella realtà esterna.

Il Seminario qui illustrato rappresenta una versione adattata alla realtà italiana delle Conferenze di Leicester, secondo una linea di ricerca che appare ormai consolidata ovunque il "modello Tavistock" sia stato esportato e che ha generato una molteplicità di formule applicative, residenziali e non, di durata variabile e con carattere di internazionalità più o meno marcato.

Il Seminario si rivolge a **operatori, manager e dirigenti che si occupano di organizzazione, relazioni con clienti e utenti, gestione delle risorse umane nei servizi, nell'impresa e nel settore non-profit.**

I risultati attesi da questa esperienza formativa sono:

- Acquisizione di una **miglior conoscenza e padronanza** dei fattori non-razionali che interferiscono con il funzionamento dell'organizzazione.
- **Maggiore efficacia** nello svolgere il proprio ruolo nell'ambiente di lavoro.
- **Miglioramento della comunicazione** all'interno del sistema (impresa o servizio) e di quella con gli altri sistemi.
- Aumento del grado di consapevolezza e razionalità nei **processi di decision-making.**
- **Impiego più adeguato delle risorse umane** e dei **processi di attribuzione dell'autorità.**

COMPITO PRIMARIO

Il Seminario è un evento formativo il cui compito primario è di:

Offrire l'opportunità di esplorare i processi legati al cambiamento e le conseguenti trasformazioni dei compiti, dei ruoli, dell'autorità e della leadership attraverso le relazioni interpersonali, intergruppi e istituzionali che si sviluppano all'interno dell'organizzazione del Seminario.

TEMATICHE

Il Seminario residenziale è un'istituzione sociale. Come ogni organizzazione umana esso è costituito dalle persone che operano al suo interno o che assecondano certi modi di operare. Noi influenziamo le istituzioni in cui ci troviamo ed esse influenzano noi e il nostro comportamento.

Alcuni degli scopi per i quali ci riuniamo a lavorare insieme con altre persone sono chiari ed espliciti. Altri hanno a che fare con bisogni e ansie di cui non siamo consapevoli. Ci rendiamo conto di questo fatto quando scopriamo inaspettatamente in noi stessi o negli altri delle resistenze al cambiamento. Spesso riteniamo che esista un solo modo giusto di comportarsi o una serie di regole: in realtà si tratta di convenzioni che abbiamo creato collettivamente, che vengono usate per mascherare rapporti di potere e di autorità che passano inosservati.

E' perciò utile esplorare e comprendere più a fondo la natura dell'autorità, della leadership, dei processi organizzativi e gestionali nelle istituzioni, con un'attenzione particolare al loro ruolo nel promuovere o nell'ostacolare le trasformazioni innovative. In pratica si tratta dello studio delle modalità con cui gli individui e i gruppi si relazionano gli uni con gli altri e con l'istituzione stessa. Possiamo analizzare ad esempio le strategie con cui una determinata ideologia viene sostenuta per giustificare il mantenimento o il cambiamento della distribuzione del potere. Per fare questo dobbiamo esaminare anche gli assunti e i miti impliciti che rinforzano le nostre reciproche modalità relazionali sia come individui che come gruppi. Politiche decise consapevolmente ricevono in qualche caso un forte sostegno da questi fattori inconsci ma assai più spesso ne vengono sovvertite.

Qualunque sia la nostra posizione istituzionale, di leader o di collaboratori (follower), l'esercizio responsabile della nostra parte di autorità ci richiede di diventare consapevoli del nostro personale contributo a questi processi consci ed inconsci.

FONDAMENTI CONCETTUALI

Il Seminario residenziale è una "istituzione temporanea" costruita per scopi formativi: il suo obiettivo è il riconoscimento e la comprensione dei processi latenti (inconsci e non-razionali) che influenzano le relazioni interpersonali, intergruppi e intersistemiche all'interno di un'organizzazione, provocando disagio, perdita di efficienza e di creatività, resistenza al cambiamento e talvolta il fallimento nel perseguimento degli scopi desiderati. Questa comprensione è essenziale per tecnici, amministratori, dirigenti, formatori, e in generale per chiunque operi in un'organizzazione e voglia svolgere il proprio ruolo in modo efficiente ed efficace

Il Seminario tuttavia non è una semplice esercitazione, è anche un'organizzazione viva e reale che viene gestita da un management, dispone di un luogo fisico e di confini spaziali, temporali e organizzativi, si propone un compito definito e delle procedure per valutarne l'attuazione, è progettata per offrire ai partecipanti i necessari servizi residenziali, amministrativi e consulenziali. In questo senso sviluppa le proprie dinamiche, i propri rituali e modi di operare all'interno delle proprie strutture e diventa esso stesso un oggetto di studio. I partecipanti e lo staff fanno parte di questa organizzazione e possono osservare "dall'interno" questi processi e i propri contributi alla cultura istituzionale.

Il Seminario residenziale è progettato per offrire opportunità di apprendimento. Esaminando ed elaborando la propria esperienza del Seminario in quanto istituzione, i partecipanti possono sviluppare la propria capacità di esplorare e comprendere altri tipi di organizzazione (incluse quelle nelle quali lavorano) ed i propri ruoli all'interno di esse. Il Seminario pertanto **non ha alcuna finalità terapeutica** e il suo ambito di indagine non è focalizzato sulla personalità individuale. Tuttavia, com'è naturale, almeno in parte questo apprendimento esperienziale acquisterà significato personale per ogni individuo.

Ogni partecipante potrà considerare ad esempio come le esperienze con l'autorità fatte nell'infanzia e nelle epoche successive si siano proiettate in avanti nell'età adulta influenzando il suo comportamento come **leader** o come **follower**.

Il compito primario, come si è detto di tipo formativo, si basa sulla possibilità di osservare e studiare nel "qui e ora" i processi che si verificano nella situazione attuale nel momento stesso in cui si stanno manifestando. Ogni membro usa la propria autorità per accettare ciò che pensa si dimostri valido e per rifiutare ciò che non ritiene tale. Attraverso questo processo i partecipanti possono riconsiderare il modo in cui esercitano la loro autorità nei vari sistemi della loro vita quotidiana, con particolare riguardo all'atteggiamento di fronte alle nuove idee ed ai cambiamenti.

L'individuo, così come il gruppo o l'organizzazione, può essere considerato come un **sistema** che si mette in relazione con l'ambiente circostante attraverso una sequenza di scambi in ingresso (input) e in uscita (outcome): in effetti noi sopravviviamo e ci sviluppiamo grazie alle nostre relazioni col mondo esterno. I partecipanti al Seminario possono esplorare ciò che accade nell'interfaccia tra **persona** e **ruolo**, e tra il mondo interno e il mondo esterno dell'individuo. Possono inoltre investigare vari tipi di contraddizioni e discrepanze: quelle tra il ruolo ufficialmente assegnato a un individuo e il ruolo che le pressioni del gruppo sembrano forzarlo a svolgere; o tra l'autorità formalmente delegata da un superiore, l'autorità sanzionata di fatto dai subordinati, dai colleghi o dai clienti, e il reale o presunto potere personale che l'individuo attribuisce al proprio ruolo. E' probabile che i partecipanti si ritrovino coinvolti in relazioni di dominanza-sottomissione, di rivalità o di compiacenza. I sentimenti che vengono evocati in questi e altri tipi di relazioni sono essi stessi dati utilizzabili per dischiudere nuove aree di apprendimento.

La **leadership** può essere o meno effettivamente conferita a un leader designato. La funzione di dirigere può essere descritta come la gestione del **confine** tra ciò che è all'interno di un sistema e ciò che è all'esterno. Per esempio vi sono confini tra un gruppo e l'altro, tra un gruppo e l'organizzazione (ad esempio l'Istituzione-Seminario), tra un'organizzazione e il suo ambiente, oltre che naturalmente tra i singoli membri di un gruppo e tra eventuali sottogruppi. Il Seminario residenziale offre l'opportunità di esaminare la natura e il significato di tali confini in una varietà di contesti dati.

Un confine permanente che può essere studiato lungo tutto l'arco del Seminario è quello tra due categorie di persone: i partecipanti e lo staff. I tipi di istituzioni che possediamo sono anche l'espressione dei processi culturali che attraversano la nostra società.

Inclinazioni e tendenze nazionali, opinioni religiose, ideologie politiche ed economiche, insieme con le ipotesi sul comportamento umano ad esse correlate, influenzano il genere di istituzioni di cui pensiamo di avere bisogno.

Una gestione efficace delle organizzazioni, a livello sia nazionale che internazionale, richiede perciò un sufficiente grado di comprensione dei processi in atto nella società ed anche delle aspettative rivolte ad un'organizzazione ed alla sua leadership da parte dell'ambiente sociale allargato.

RUOLO DELLO STAFF

I membri dello staff - il Direttore e i consulenti - sono un elemento significativo delle dinamiche operanti nel Seminario. Essi non sono semplici osservatori del processo, ma vi sono attivamente coinvolti. E' importante perciò che i loro compiti e i loro ruoli siano quanto più possibile chiari ed espliciti.

All'interno del Seminario lo staff svolge diversi ruoli. Prima di tutto opera collettivamente come "management". I membri dello staff si assumono la responsabilità e l'autorità di fornire le condizioni di confine - compito, territorio e tempo - in modo tale che tutte le persone (staff e partecipanti) possano impegnarsi nel compito primario del Seminario. In secondo luogo, i membri dello staff assumono individualmente specifici ruoli direttivi, amministrativi e consulenziali. In una specifica fase del programma del Seminario essi conducono anche delle attività didattiche assumendo così il ruolo di docenti.

E' compito dei consulenti tentare di offrire ipotesi di lavoro su ciò che avviene negli eventi esperienziali (qui e ora) basandosi sulla propria esperienza ed osservazione degli eventi stessi e lavorando sul compito primario proprio del singolo evento e su quello del Seminario nel suo insieme.

ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMA

Il Seminario si prefigge di far incontrare partecipanti provenienti da vari contesti di lavoro. Esso è rivolto pertanto a operatori, professionisti, manager, formatori ed amministratori che lavorano nei servizi sanitari e sociali, nell'industria, nel commercio, negli enti pubblici, nella scuola, nei sindacati, nell'amministrazione della giustizia, nella chiesa e nel volontariato. In vista dell'applicazione di ciò che è stato appreso, si ritiene utile che al Seminario partecipino contemporaneamente due o più membri della stessa organizzazione. Le quote sono strutturate in modo tale da incoraggiare questa iscrizione congiunta.

I partecipanti prendono parte a una serie di situazioni formative che li mettono in grado di studiare i processi di gruppo in una varietà di contesti.

Il Seminario si articola perciò in **cinque** diversi tipi di "eventi":

1. **Seduta Plenaria (P)**, costituita da tutti i partecipanti e da tutti i membri dello staff. Il Seminario si apre con una seduta plenaria; altre due sedute plenarie servono a introdurre e a concludere il lavoro degli Inter-Group; una plenaria in seconda giornata ha carattere teorico e ve ne sono altre due verso la fine. La seduta plenaria d'apertura promuove il processo di attraversamento del confine verso l'interno di questa istituzione temporanea. La plenaria di carattere teorico è un workshop condotto dallo staff insieme con i partecipanti ed ha lo scopo di esaminare i concetti sistemici e psicoanalitici e il modo come questi si collegano con lo studio delle organizzazio-

ni. Le ultime due offrono l'opportunità non solo di riflettere sull'esperienza fatta con il Seminario nel suo complesso ma anche di studiare il processo di conclusione delle relazioni e di uscita dai confini istituzionali.

2. **Piccolo Gruppo (PG)**, 6-8 membri con la presenza di un consulente: studia soprattutto le dinamiche relazionali interne al gruppo nell'esperienza del "qui e ora". Il setting del PG permette l'esplorazione delle relazioni interpersonali faccia-a-faccia, mentre la Plenaria ha più le caratteristiche di una folla, in cui possono emergere sottogruppi e anti-gruppi, fantasie e miti. Compito primario di questo evento "esperienziale" è quello di offrire ai partecipanti l'opportunità di studiare il comportamento del gruppo nel momento stesso in cui tale comportamento si manifesta. E' allo svolgimento di questo compito che si dedicheranno i consulenti.

3. **Inter-Gruppo (IG)**, gruppo di dimensioni variabili che si forma per iniziativa spontanea. L'evento si apre con una seduta plenaria: i partecipanti hanno l'opportunità di generare dei gruppi al loro interno. Sono disponibili dei consulenti per i gruppi così costituiti e per qualsiasi riunione si realizzi tra i gruppi al completo o tra loro rappresentanti. Questo evento, anch'esso di natura "esperienziale", offre l'opportunità di studiare nel momento in cui si manifestano sia le relazioni che si instaurano tra i vari gruppi, sia quelle tra i gruppi e il Seminario nel suo insieme, e in particolare i problemi relativi all'esercizio dell'autorità per conto degli altri. L'esperienza si conclude con un'altra seduta plenaria.

4. **Gruppo di Revisione (GR)**, 6-8 membri con la presenza di un consulente: favorisce la riflessione sulle esperienze fatte durante il Seminario.

5. **Gruppo di Applicazione (GA)**, gruppo con la stessa composizione del Gruppo di Revisione: favorisce la riflessione sulla possibilità di trasferire ed utilizzare l'esperienza seminariale nel reale contesto di lavoro del partecipante.

Tra questi ultimi due gruppi, centrati non tanto sull'esperienza ma piuttosto sulla riflessione e sulla verifica, c'è una continuità funzionale. Prima i GR offrono ai partecipanti l'opportunità di esaminare la propria esperienza relativa ai vari ruoli che hanno svolto nel corso del Seminario; seguono poi i GA che hanno il compito di collegare queste esperienze con i ruoli che gli stessi partecipanti torneranno a ricoprire nelle istituzioni della loro realtà esterna.

PROGRAMMA DEL SEMINARIO RESIDENZIALE: 14 - 17 MAGGIO 1998

GIOVEDÌ 14	VENERDÌ 15	SABATO 16	DOMENICA 17
---	8.00 - 9.00 Colazione	8.00 - 9.00 Colazione	8.00 - 9.00 Colazione
---	9.00 - 10.30 PG	9.00 - 10.30 PG	9.00 - 10.30 PG
---	10.30 - 11.00 Coffee break	10.30 - 11.00 Coffee break	10.30 - 11.00 Coffee break
---	11.00 - 12.15 IG-P Plenaria	11.00 - 12.30 IG	11.00 - 12.30 GR
---	12.30 - 14.00 Pranzo	12.30 - 14.00 Pranzo	12.30 - 14.00 Pranzo
---	14.00 - 15.30 IG	14.00 - 15.30 PG	14.00 - 15.00 GA
---	15.30 - 15.45 Break	---	15.00 - 15.15 Break
16.00 - 17.00 Registrazione dei partecipanti	15.45 - 17.30 P a carattere teorico	---	15.15 - 16.30
17.15 - 17.50 P Apertura del Seminario	17.30 - 17.45 Coffee break	17.30 - 19.00 IG-P Plenaria	16.30 - 17.30 Chiusura del Seminario
18.00 - 19.00 PG	17.45 - 19.15 GR	---	---
19.30 - 21.00 Cena	19.30 - 21.00 Cena	19.30 - 21.00 Cena	---
21.00 - 22.30 PG	---	21.00 - 22.30 P	---

P = Seduta Plenaria **GR = Gruppo di Revisione** **IG = Inter-Gruppo**
PG = Piccolo Gruppo **GA = Gruppo di Applicazione**

STAFF DEL SEMINARIO

Direttore del Seminario:

Anton Obholzer - Chief Executive del Tavistock & Portman NHS Trust (Londra), Associate Director del Group Relations Programme del Tavistock Institute (Londra), consulente psichiatra della Tavistock Clinic, Membro della British Psycho-Analytic Society e dell'IPA (International Psycho-Analytic Association), consulente di vari enti ed imprese per problemi di organizzazione e management. Medico psichiatra,

Staff e Amministratore del Seminario verranno designati tra i seguenti consulenti:

Louisa Diana Brunner - Laurea in Scienze Politiche, Master in Relazioni Industriali e Gestione del Personale, consulente d'organizzazione e management per organizzazioni profit e non-profit, Segretario Generale del Club degli Orafi Italia, partecipa come orientatrice al POL (Progetto Orientamento Laureati), Università Commerciale Luigi Bocconi,

Claudio Caffarena - Sociologo, Direttore dello Studio Il Nodo, consulente per le politiche giovanili dei Comuni di Piossasco, Volvera, Avigliana e Gubbio, collaboratore dell'Istituto Labos e della Fondazione Zancan, docente di metodologia della ricerca e conduttore di gruppi di formazione presso la scuola per educatori professionali SFEP.

Eliana Martoglio, laureata in fisica, master in amministrazione aziendale, master of social anthropology, consulente scientifico e per l'organizzazione aziendale, studiosa di etnopsicoanalisi, collaboratrice della Cattedra di Sociologia della Religione alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino.

Mario Perini, laureato in medicina e chirurgia con specializzazione in psichiatria, membro dell'AIPsi (Associazione Italiana di Psicoanalisi) e dell'IPA (International Psycho-Analytic Association), collaboratore dello Studio Il Nodo, consulente dell'Ordine dei Medici di Torino per la formazione (Gruppi Balint), consulente dell'Assessorato al Sistema Educativo-Settore Gioventù del Comune di Torino, consulente dell'U.S.L. 5 per la formazione degli operatori dei servizi per l'adolescenza.

Elio Vera, esperto in formazione manageriale e processi di comunicazione, direttore e cofondatore del CESMA - Centro Esperienze e Studi di Management, ha approfondito le problematiche dei gruppi nelle organizzazioni; consigliere dell'ASFOR - Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale - incaricato dell'internazionalizzazione; delegato del gruppo territoriale lombardo dell'AIF - Associazione Italiana Formatori; referente italiano per ASTD - American Society for Training and Development.

INFORMAZIONI

Il numero dei partecipanti è limitato a 24 persone. L'unico requisito necessario è il desiderio di imparare attraverso una significativa esperienza personale.

Sede del Seminario: Il Seminario, che ha inizio alle ore 16 di giovedì 14 maggio e si conclude alle ore 17,30 di domenica 17 maggio 1998, si tiene sul Lago Maggiore presso l'Hotel Concorde di Arona in un contesto residenziale confortevole e appropriato alle esigenze del lavoro di gruppo; nella stessa sede vengono serviti colazione, pranzo, cena e i coffee break; sistemazione in camere singole o doppie con servizi.
Hotel Concorde****, via Verbano 1 - 28041 Arona NO - Tel. 0332 249321 - Fax 249372.

Cenni su Arona: località sulla sponda sud-occidentale del Lago Maggiore (212 m, 16.382 abitanti). Fulcro medioevale della cittadina è Piazza del Popolo, con la casa del Podestà, del '400 e la Madonna di Piazza, chiesa della fine del sec. XVI. Altre chiese interessanti sono quella di S. Maria Nascente (sec. XV - XVII) ricca di dipinti del '600 (Morazzone, G. Ferrari) e quella dei Ss. Martiri, romanica barocchizzata (nell'interno gotico, dipinti di Bergognone e di Palma il Giovane). Interessante escursione al S. Carlone (2 km) colossale statua raffigurante S. Carlo Borromeo del 1614-1697 (una scala porta nella testa della statua); accanto la chiesa di S. Carlo e il Seminario (opere del Richini, sec. XVII).
Altra escursione che si può fare alla Rocca (1 km), rovine di un antico castello (sec. XIII) che fu di Borromeo.

A qualche chilometro, Stresa con le tre isole Borromee, note per la loro bellezza.

AUTORITA', LEADERSHIP E INNOVAZIONE

Arona, Hotel Concorde: 14, 15, 16 e 17 maggio 1998

*Chi desidera iscriversi deve completare le pagine da I a III del modulo d'iscrizione.
Chi richiede una borsa di studio deve inoltre completare la pagina IV.*

Cognome

Nome

Età

Azienda / Ente

Mansione ricoperta

Indirizzo azienda

Tel.
Fax
E-mail

Indirizzo privato

Tel.
Fax
E-mail

Indicare l'indirizzo a cui inviare la corrispondenza: azienda / privato

Le camere e gli ambienti in cui si lavora si trovano su più piani.
Indicare cortesemente richieste speciali da parte di persone disabili.

Indicare richieste particolari riguardanti la dieta o altro.

Mansioni lavorative attuali: breve riassunto delle proprie responsabilità.

Esperienze lavorative concluse: breve riassunto del proprio curriculum di studi e delle passate esperienze lavorative.

Interessi particolari: sono previsti sviluppi relativi al Suo lavoro attuale, o nel lavoro a cui aspira in futuro, per i quali il Seminario potrebbe esserLe di aiuto?

Indicare altre precedenti esperienze di questo genere.

PAGAMENTO DELLA QUOTA (vedi anche a pag. 11)
 (Mettere una crocetta e compilare dove necessario)

(solo iscrizioni individuali)

Accludo L. 300.000 come quota prenotazione
 oppure
 Accludo Lit. come pagamento totale
 della quota.

(Le iscrizioni, e il relativo pagamento, pervenute entro il 15
 marzo 1998 usufruiscono di quota ridotta)

(solo iscrizione di più persone della stessa azienda o ente)

Accludo Lit. come quota prenotazione
 per (indicare il numero) partecipanti.
 oppure

Accludo Lit. come saldo quote
 per (indicare il numero) partecipanti.
 (Per usufruire della tariffa ridotta, l'iscrizione di gruppi di par-
 tecipanti deve essere inviata con un unico pagamento).

(chi non ha saldato in anticipo)

Inviare la fattura per il saldo della quota a:

Per uso CESMA	
Importo ricevuto	Data del ricevimento
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fattura n°
 del
 Data di spedizione.....

Quota di partecipazione di L.....+ IVA 20%,
 versata mediante:
 Contanti L. in data
 Assegno n° di L.
 emesso il della Banca
 agenzia intestato a CESMA
 Allego ricevuta versamento di L. su c/c postale CESMA n° 15929201
 Bonifico su CARIPL0 27, p.za De Angeli 2 - 20146 Milano, c/c 13225/1 ABI 6070.7 -
 CAB 01627.9 intestato a CESMA

Restituire il modulo a:
 CESMA - Via Frua, 22 - 20146 Milano - tel.: 02-469.40.18 / 481.91.21- fax: 02-46.29.90
 E-mail: cesma@tin.it

Firma del partecipante(con timbro se Azienda o Ente)
 Data

MODULO PER RICHIESTE DI BORSE DI STUDIO

Ragioni per la richiesta di una borsa di studio:

Indichi qualsiasi passo Lei stia effettuando o stia per effettuare per ottenere sostegno finanziario dalla Sua azienda / ente o da altre fonti:

Firma

Data

I moduli per la richiesta di borse di studio devono essere presentati entro il 23 marzo 1998.

Come raggiungere Arona:

Mezzi propri

- **da Milano:** Autostrada A8 dei Laghi con uscita al casello di castelletto Ticino e poi, mediante la Strada Statale n.33 del Sempione, direzione Arona/Stresa per circa 3,5 Km (tempo di percorrenza: circa 50 minuti)
- **da Genova:** Autostrada A26 Genova Voltri-Sempione con uscita al casello di Arona e poi direzione Arona per circa 3,5 Km (tempo di percorrenza: circa 75 minuti)
- **da Torino:** Autostrada A4 Torino-Milano-Venezia con innesto presso Biandrate sulla A26 direzione Gravellona Toce/Sempione, uscita al casello di Arona e poi direzione Arona per circa 3,5 Km (tempo di percorrenza: circa 70 minuti)

Treno

- Linea internazionale del Sempione con partenza da Milano Centrale o Milano Porta Garibaldi e fermata alla stazione di Arona. Frequenza dei treni: circa ogni ora (tempo di percorrenza: 40/45 minuti).

Aereo

- Aeroporto di Milano Linate (tempo di percorrenza: circa 75-80 minuti)
- Aeroporto di Milano Malpensa (tempo di percorrenza: circa 25 minuti)

ISCRIZIONE AL SEMINARIO

Le richieste di informazioni e le domande di iscrizione devono essere indirizzate a:

CESMA Centro Esperienze e Studi di Management

Sig.ra Valeria Fanelli

Via Frua, 22

20146 Milano

tel. 02-469.40.18- 481.91.21

fax 02-46.29.90

e-mail: cesma@tin.it

Quota di partecipazione:

- Lire 1.800.000 (1.950.000 in camera singola) + IVA per le domande pervenute entro il 15 marzo 1998

- Lire 2.000.000 (2.150.000 in camera singola) + IVA per le domande pervenute oltre tale data. Fa fede la data del timbro postale o quella stampata dal fax. La quota è comprensiva di vitto e alloggio. E' prevista una riduzione di lire 100.000 a persona per due o più iscrizioni provenienti dalla stessa organizzazione.

La domanda di iscrizione va fatta compilando in tutte le sue parti il modulo allegato alla presente brochure, che va fatto pervenire per posta o fax all'indirizzo suindicato.

Ogni domanda deve essere accompagnata da **un anticipo di L. 300.000** a titolo di quota di prenotazione. La quota di prenotazione non potrà essere rimborsata qualora la domanda dovesse venire successivamente ritirata, ma verrà restituita nel caso in cui la domanda non potesse essere accolta per mancanza di posto o per altri motivi.

Per avere diritto alla tariffa ridotta per iscrizioni plurime, le domande di iscrizione di più persone devono essere inoltrate congiuntamente e con un unico pagamento relativo alle quote di prenotazione o alle intere quote di tutti i richiedenti; lo stesso vale per il pagamento del saldo delle quote. Per avere diritto alla quota ridotta di lire 1.800.000 (1.950.000 in camera singola) le domande devono pervenire entro il 15 marzo 1998 (o recare una data del timbro postale non successiva a tale scadenza) e devono essere accompagnate dalla quota di prenotazione. **La conferma dell'iscrizione al seminario verrà inviata tramite assicurata convenzionale.** Il CESMA si riserva la facoltà di rinviare, annullare o modificare i seminari programmati. Ogni variazione verrà tempestivamente segnalata ai partecipanti.

Cancellazione:

Il saldo delle quote può essere trattenuto totalmente o parzialmente nel caso in cui un partecipante si ritiri e qualora il ritiro avvenga così tardi da non permettere di occupare il posto lasciato libero utilizzando la lista di attesa.

Versamento della quota:

Il pagamento della quota di partecipazione può essere effettuato mediante

- assegno bancario intestato a CESMA.
- versamento sul C/C postale n° 15929201 intestato a CESMA.
- bonifico bancario su CARIPLO, Agenzia 27 - Piazza De Angeli 2 - 20146 Milano c/c n°13225/1 - ABI 6070.7 - CAB 01627.9 intestato a CESMA.

CHI ORGANIZZA IL SEMINARIO

Il Seminario è progettato, organizzato e gestito in collaborazione dal **TAVISTOCK CONSULTANCY SERVICE** di Londra, dal **CESMA** di Milano e da **IL NODO** di Torino.

THE TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST - Tavistock Consultancy Service

E' oggi un Trust del Servizio Sanitario Nazionale britannico e deriva dalla trasformazione della Tavistock Clinic, fondata nel 1920 in Tavistock Square (da cui il suo nome). Quest'ultima fu una delle prime strutture ambulatoriali in Gran Bretagna ad offrire sistematicamente delle psicoterapie sulla base del pensiero psicodinamico. Questo orientamento si è mantenuto ed ha influenzato tutti gli aspetti del suo lavoro. Dai suoi esordi la Clinica si è concentrata sul compito di fornire un approccio multidisciplinare alla psicoterapia e di inse-

gnare i concetti e gli strumenti che emergevano a un'ampia varietà di operatori nel campo della salute mentale. Dopo la Seconda Guerra Mondiale molto del personale che aveva servito nelle Forze Armate ritornò nella Clinica con l'obiettivo di sviluppare ed estendere il proprio lavoro sulla base dell'esperienza fatta in tempo di guerra.

Ciò portò a un'attenzione più ampia e approfondita per il gruppo e i processi sociali, la psichiatria sociale preventiva e la famiglia. Fu a quel tempo che divenne chiaro che la Clinica non avrebbe mai potuto rispondere se non a una minuscola frazione della domanda di psicoterapia. In parallelo con i servizi di tipo clinico nel corso degli anni si svilupparono progressivamente i programmi di formazione, progettati per fare uso delle risorse della Clinica nel modo più efficace possibile.

Attualmente il Tavistock & Portman segue circa 1000 studenti l'anno. I programmi di formazione professionale a tempo pieno includono attività di training per psichiatri, psicoterapeuti di adulti e di bambini, psicologi scolastici e clinici, assistenti sociali. I programmi di formazione a tempo parziale comprendono corsi per insegnanti, infermieri, assistenti sociali, medici generici, personale di assistenza all'infanzia, ecc.

Attraverso l'opera di Bion, Sutherland, Turquet e Gosling, la Tavistock Clinic ha una lunga storia centrata sull'**applicazione dei concetti sulle relazioni di gruppo sia alle attività con gli allievi in formazione al proprio interno sia al lavoro con istituzioni formative e assistenziali.**

Dal 1957 collabora col Group Relations Programme (GRP) del Tavistock Institute of Human Relations per l'organizzazione e la gestione delle "**Conferenze di Leicester**", seminari residenziali progettati per lo studio esperienziale del comportamento nei gruppi e nelle organizzazioni.

Il Tavistock & Portman è una delle varie istituzioni che organizzano anche per conto proprio seminari basati sul "modello Leicester". Altre istituzioni con cui il Tavistock ha legami di collaborazione comprendono: The Grubb Institute (Gran Bretagna), The A.K.Rice Institute (USA), The International Foundation for Social Innovation (Francia), MundO (Germania), Pohto (Finlandia), OFEK (Israele) e CESMA/IL NODO (Italia).

In particolare il **Tavistock Consultancy Service**, un dipartimento del Tavistock & Portman NHS Trust, ha sviluppato nuove metodologie per la consulenza e l'addestramento manageriale sia nell'azienda privata che nel settore pubblico, svolgendo interventi a favore di numerose imprese in ogni parte del mondo e operando come partner di Società di consulenza quali Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, ecc.

CESMA, Centro Esperienze e Studi di Management

E' una scuola di management nata a Milano sul modello delle business school americane ed opera dal 1968 in Italia e all'estero, anche in network con varie istituzioni europee.

Il CESMA organizza Master brevi e corsi intensivi in aree quali marketing, vendite, comuni azione d'impresa, organizzazione, controllo di gestione, processi interculturali per lo sviluppo degli scambi internazionali.

La formula che caratterizza il CESMA consiste nella trasmissione di esperienze specialistiche concrete ed attuali, attraverso la collaborazione di docenti/manager che hanno un'esperienza diretta della realtà aziendale. Volentieri opera in partnership con importanti Società operanti su scala nazionale e internazionale.

La metodologia formativa privilegia l'**apprendimento attivo**, basato sull'utilizzo intensivo di casi aziendali e di simulazioni di situazioni reali, che integrano in misura consistente l'esposizione teorica. Presta inoltre una particolare attenzione all'impiego delle nuove tecnologie informatiche a scopo didattico (Internet, video-conferenze, insegnamento a distanza, Web course) e di modelli di formazione innovativi quali "business games" e il teatro d'impresa.

E' associato all'ASFOR, Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale.

Per maggiori informazioni sull'attività del CESMA consultare il sito Internet

<http://www.cesma.org>

IL NODO, Studio di Formazione e Progettazione

E' un'agenzia privata con finalità formative e di consulenza aperta all'incontro/confronto tra diverse culture e professionalità, con un impegno prevalente nella ricerca socio-psicologica.

Fondato a Torino da Claudio Caffarena nel 1992, IL NODO svolge la sua attività nel campo della formazione per operatori pubblici e privati dell'area socio-sanitaria, educativa e culturale; in quello dell'informazione e della formazione di genitori, insegnanti e altri educatori; nella creazione di occasioni di incontro e dibattito culturale fra gli operatori del settore pubblico. In particolare ha organizzato un "laboratorio di creatività", seminari sulla comunicazione (con Magda Viola), seminari di analisi istituzionale e un corso di management psicosociale (con Anton Obholzer), seminari di formazione per operatori socio-sanitari (con Mario Perini).

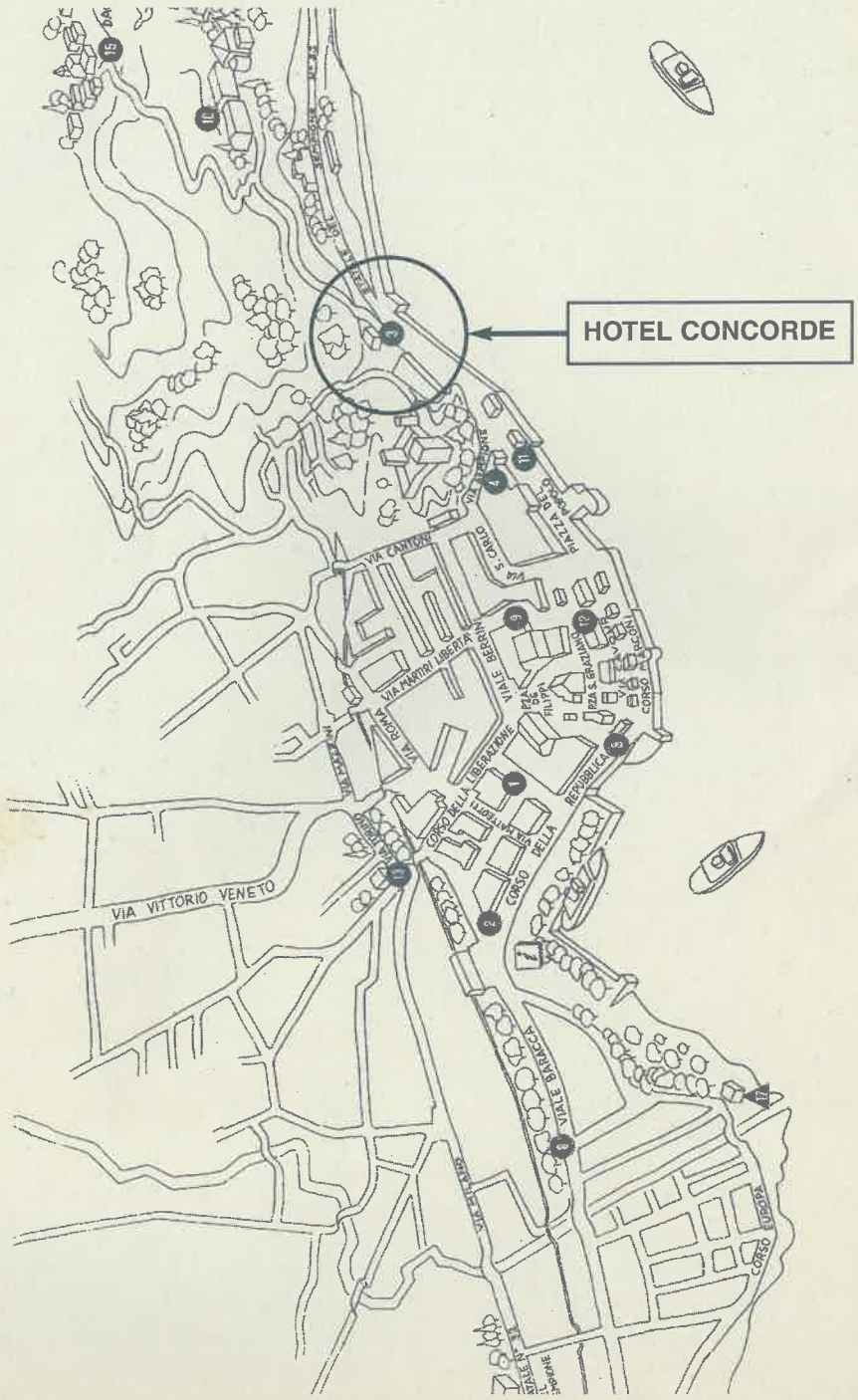
Il NODO si rivolge alle istituzioni e agli operatori per:

- offrire strumenti di analisi dei processi istituzionali e occasioni di apprendimento;
- migliorare le risorse tecniche e la qualità dei servizi offerti in vista dei possibili cambiamenti;
- promuovere il confronto e l'approfondimento di specifiche tematiche legate al ruolo professionale;
- aumentare la creatività e il benessere delle persone nel loro impegno professionale.

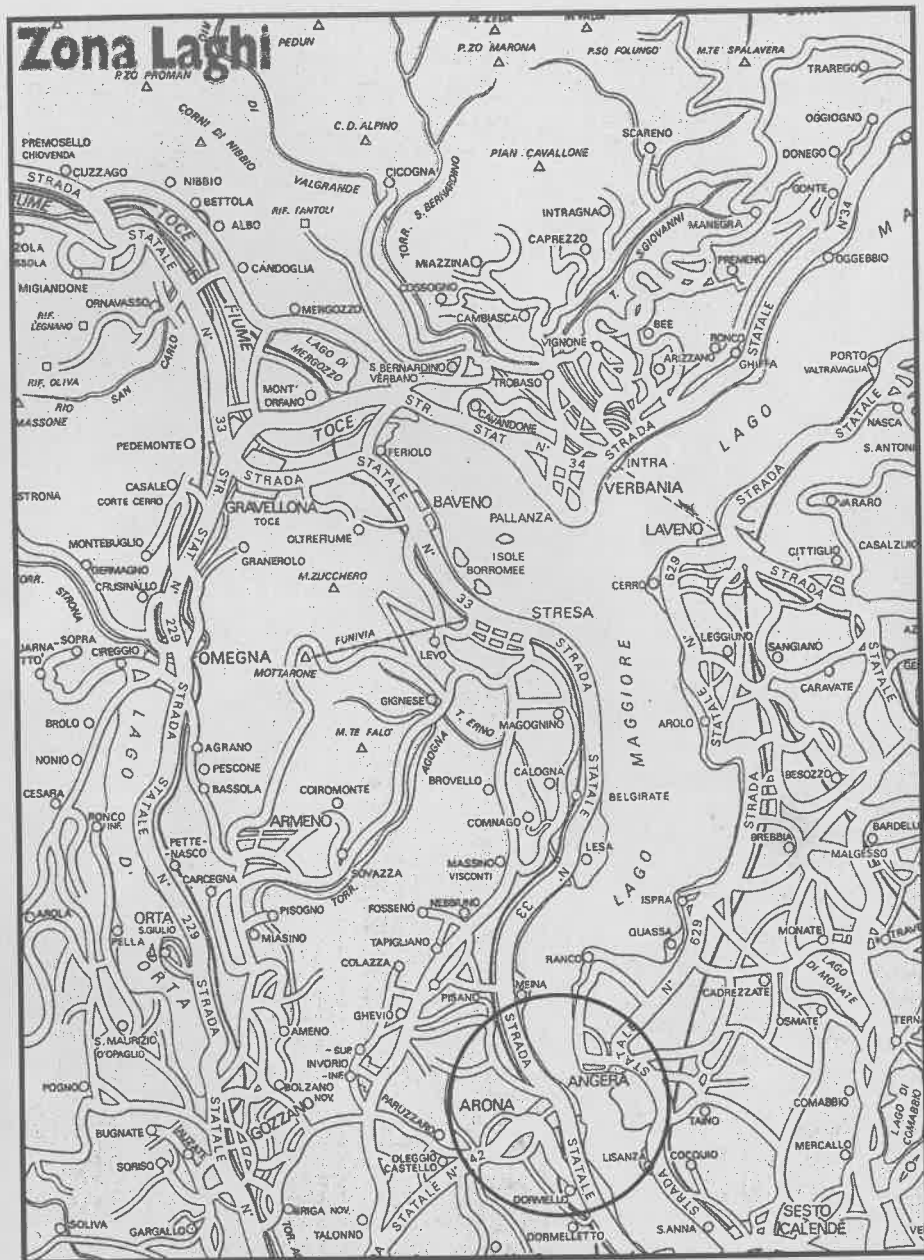
L'iniziativa è sostenuta da PSYCHOMEDIA, <http://www.psychomedia.it>

BIBLIOGRAFIA SU DINAMICA DEI GRUPPI E DELLE ORGANIZZAZIONI

- ANZIEU, D. - MARTIN J.Y. *Dinamica dei piccoli gruppi*. Borla, Roma 1990.
- BION, W.R. *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma 1971.
- BION, W.R. *Apprendere dall'esperienza*. Armando, Roma 1972.
- COLMAN, A.D. - BEXTON, W.H. (eds.) *Group Relations Reader 1*. A.K.Rice Institute, Washington DC 1975.
- COLMAN, A.D. - GELLER, M.H. (eds.) *Group Relations Reader 2*. A.K.Rice Institute, Washington DC 1985.
- EMERY, F.E. (a cura) *La teoria dei sistemi*. F. Angeli, Milano 1980.
- GOSLING, R.H. "A study of very small groups". In: J.Grotstein (ed.) *Do I Dare Disturb The Universe?* Karnac Books, Marefield Reprints, London 1983. (tr.it. M.Perini)
- HINSHELWOOD, R.D. *Cosa accade nei gruppi*. R.Cortina, Milano 1989.
- JAQUES, E. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*. Boringhieri, Torino 1978.
- JAQUES, E. "Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva". In: Klein, Heimann, Money-Kyrle *Nuove vie della Psicoanalisi* Il Saggiatore, Milano 1966.
- KANEKLIN, C. - OLIVETTI MANOUKIAN, F. *Conoscere l'organizzazione*. La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990.
- KETS DE VRIES, M.F.R. *Leader, giullari e impostori*. R.Cortina, Milano 1994.
- KETS DE VRIES, M.F.R. - MILLER, D. *L'organizzazione nevrotica*. R.Cortina, Milano 1992
- LANG, M. - SCHWEITZER, K. (a cura) *Psicoanalisi e socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984.
- LAWRENCE, W.G. (ed.) *Exploring individual and organisational boundaries*. Wiley, Chichester 1979.
- LEWIN, K. *Teoria dinamica della personalità*. Giunti Barbera, Firenze 1963.
- MENZIES LYTH, I.E.P. "I sistemi sociali come difesa dall'ansia". In: M.Lang e K.Schweitzer (a cura) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984.
- MILLER, E.J. *From Dependency to Autonomy: Studies in Organization and Change*. Free Association Books, London 1993.
- MILLER, E.J. *The "Leicester" Model: experiential study of group and organisational processes*. Occasional Paper n°10, Tavistock Institute, 1989. (tr.it. M.Perini)
- OBHOLZER, A. - ZAGIER ROBERTS, V. (eds.) *The Unconscious at Work*. Individual and organizational stress in the human services. Routledge, London 1994.
- PINES, M. *Bion e la psicoterapia di gruppo*. Borla, Roma 1988.
- PINES, M. (ed.) *The evolution of group analysis*. Routledge & Kegan Paul, London 1983.
- RICE, A.K. *Esperienze di leadership*. Giunti, Firenze 1974.
- RICE, A.K. *L'impresa e il suo ambiente*. F. Angeli, Milano 1974.
- RIOCH, M.J. "The influence of Wilfred Bion on the A.K.Rice Group Relations Conferences". In: J.Grotstein (ed.) *Do I Dare Disturb The Universe?* Karnac Books, Marefield Reprints, London 1983.(tr.it. M.Perini)
- SOFER, C. *L'organizzazione dal vivo*. F. Angeli, Milano 1971
- TRIST, E. - MURRAY, H. (eds.) *The Social Engagement of Social Science*. Vol.1: The Socio-Psychological Perspective. Free Association Books, London 1990.
- TURQUET, P. "Leadership: the individual and the group". In: G.S.Gibbard et al.(eds.) *Analysis of Groups*. Jossey-Bass, San Francisco, London 1974 e in: A.D.Colman e M.H.Geller (eds.) *Group Relations Reader 2*. The A.K.Rice Institute, Washington 1985.



HOTEL CONCORDE



Sede del Seminario: Hotel Concorde di Arona, a 10 minuti a piedi dalla stazione.
 Autostrada A8 dei Laghi, uscita a Castelletto Ticino.
 Autostrada A4 Torino-Milano-Venezia con innesto presso Biandrate sulla A26
 direzione Gravellona Toce/Sempione, uscita ad Arona.

**THE TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST, Tavistock Consultancy Service
in collaboration with CESMA and IL NODO**

AUTHORITY, LEADERSHIP AND INNOVATION

Residential Seminar

Hotel Concorde****

Arona (Lake Maggiore, Italy)

14-17 May 1998

The residential seminar is a "temporary institution" created in order to fulfil training objectives. Its primary task is to work at understanding the hidden and non-rational processes which affect the relationships among people, within a group or an organisation, and that cause pain, loss of efficiency and creativity, resistance to change and sometimes failure. This knowledge is essential for leaders, trainers, managers and in general for those who work in an organisation and intend to play their role in such a way to attain the desired goals.

The seminar is equally a living and true organisation, managed by a group of experts. It is endowed with space, time and institutional boundaries, a defined task and the methods for its evaluation. In fact it becomes itself an object of study.

The seminar represents a unique occasion to learn through experience. The residential aspect is an element which was introduced intentionally in the programme and it reinforces these learning opportunities. By living and working intensely within a group for four days and thanks to the consultants' aid, the participants find themselves able to recognise, observe and study directly on the "here and now" the relational and organisational process they encounter daily in their job, whilst it usually remains unnoticed. Particular emphasis is stressed on the application of what was learned during the seminar in relation with the original working context. The participants' different working origins enhance the analysis of the problems which can be studied from numerous perspectives. The seminar structure is laid out in various events and size groups all working close to each other. This allows the participants to learn from their own experience and rely on the experts' assistance, it provides them with a balanced mixture of experiential events and didactic situations.

This advanced and unconventional model of training sessions stems from the original research of the Tavistock Institute of London and is part of the so called "Leicester Conferences" tradition. The residential seminar is addressed to all people employed in Public Administration, Social Service and National Health Service, Industry and Trade, School, Administration and Justice, Church, non-profit-making organisations etc.

The number of participants is limited to 24 people.

The sole requirement is the desire to learn through personal experience.

Programme leader: **Anton Obholzer**, psychiatrist, member of The British Psychoanalytical Society, Chief Executive of the TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST.

Consultants: **Claudio Caffarena**, sociologist, Director of IL NODO.

Mario Perini, psychiatrist, member of the Italian Association of Psychoanalysis and IPA.

Elio Vera, expert in communication, Director of CESMA School of Management.

TAVISTOCK & PORTMAN NHS TRUST - TAVISTOCK CONSULTANCY SERVICE

Tavistock Centre - 120 Belsize Lane

LONDON NW3 5BA (UK)

tel.: +44 171 435.71.11 / 447.37.37

fax: +44 171 447.37.09 / 447.37.38

e-mail: ChiefExecutive@Tavi-Port.demon.co.uk

CESMA - CENTRO ESPERIENZE E STUDI DI MANAGEMENT

Via Frua, 22

20146 MILANO (Italy)

tel.: +39 (0)2 469.40.18 / 481.91.21

fax: +39 (0)2 46.29.90

e-mail: cesma@tin.it

<http://www.cesma.org>

IL NODO - STUDIO DI FORMAZIONE E PROGETTAZIONE

Via Lanfranchi, 22

10131 TORINO (Italy)

tel.: +39 (0)11 819.71.77 / 661.32.49

fax: +39 (0)11 819.71.77 / 661.17.26

e-mail: maper@tin.it

AUTHORITY LEADERSHIP AND INNOVATION

IN GROUPS AND ORGANIZATIONS

**Arona
(Lake Maggiore - Italy)**

14 - 17 May 1998

**TAVISTOCK & PORTMAN
NHS TRUST**

30
1971
CESMA
LA SCUOLA DEI MANAGER DI MILANO

IL NODO
Studio di formazione
e progettazione