

*Alle nostre compagne di viaggio.
Ai maestri di fede, speranza e crescita incontrati durante il cammino.*

Gli autori

Benessere e cambiamento in azienda

Gian Carlo Manzoni | Loris De Martin

Benessere e cambiamento in azienda

Autori: Gian Carlo Manzoni - Loris De Martin

Collana:



Publisher: Fabrizio Comolli

Progetto grafico: escom - Milano

ISBN: 978-88-8233-631-8

Copyright © 2007 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 – 20090 Assago (MI) - www.fag.it

Finito di stampare: nel mese di maggio 2007 da escom - Milano

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende. L'autore detiene i diritti per tutte le fotografie, i testi e le illustrazioni che compongono questo libro.



Sommario

GLI AUTORI	9
PREFAZIONE	11
MICROSOFT AULAPMI	13
INVITO ALLA LETTURA	15
INTRODUZIONE.....	17
1. BENESSERE E CAMBIAMENTO.....	21
Scopo del capitolo	21
1. Cambiamento e Benessere	22
2. Benessere e ambiente produttivo	24
3. Benessere Produttivo® e aumento della produttività	28
4. Obiettivi per un manifesto di Benessere Produttivo®	31
5. Fattori e promotori del benessere in azienda	33
Sintesi	37
Esercizi e spunti di riflessione.....	38
2. MOTIVAZIONI AL BENESSERE	39
Scopo del capitolo	39
1. Benessere e malessere: contesti, situazioni e cause in azienda	40
2. Benessere Produttivo®: responsabilità e motivazioni individuali	44
3. Gli effetti del Benessere Produttivo® in azienda	45

4. Modalità e interventi di produttività sostenibile	50
5. Dal Benessere Produttivo® al Benessere Organizzativo.....	54
Sintesi.....	57
Esercizi e spunti di riflessione.....	58
3. BISOGNI E SOGNI DI BENESSERE.....	59
Scopo del capitolo	59
1. Bisogni aziendali e bisogni organizzativi	60
2. Bisogni individuali e bisogni produttivi	68
3. L'ascolto nei gruppi di lavoro	79
4. I circoli di cambiamento	85
5. Qualità e benessere in azienda e nella vita	89
Sintesi	94
Esercizi e spunti di riflessione.....	94
4. STRUMENTI E MODALITÀ PER INCREMENTARE LA PRODUTTIVITÀ	95
Scopo del capitolo	95
1. Tecniche di self help (auto aiuto): dal silenzio al contatto.....	96
2. Counseling aziendale per il cambiamento	109
3. Creatività nei gruppi di lavoro.....	115
4. Problem solving e cambiamento individuale e di gruppo	120
5. Vivere, sentire, immaginare il cambiamento	126
6. Benessere, imprenditoria e spiritualità	130
Sintesi.....	132
Esercizi e spunti di riflessione.....	133
5. AUMENTARE IL BENESSERE PRODUTTIVO® ATTRAVERSO L'IGIENE POSTURALE	135
Scopo del capitolo	135
1. Rapporto tra azienda, individuo e salute produttiva	136
2. Relazione tra il corpo umano e la forza di gravità	138
3. Segmenti corporei e allineamento	142
4. La struttura corporea umana e i luoghi di lavoro	146
5. Postura ideale e sistema linfatico	149

6. Dove e come limitare i danni	151
Sintesi	154
Esercizi e spunti di riflessione.....	154
6. TRASFORMARE LO STRESS IN GIUSTA TENSIONE PER IL MIGLIORAMENTO PROFESSIONALE	155
Scopo del capitolo	155
1. SGA, Sindrome Generale di Adattamento.....	156
2. Stress personale e professionale.....	162
3. Neurofisiologia dello stress.....	170
Sintesi.....	173
Esercizi e spunti di riflessione.....	174
7. L'ORGANISMO E IL BENESSERE ATTRAVERSO I NODI STAGIONALI	175
Scopo del capitolo	175
1. Organismo, ambienti e modelli a confronto	176
2. Riconoscere i momenti critici nei quali la produttività è compromessa	182
3. Aumentare le difese del sistema immunitario	185
4. Stile e atteggiamento sul luogo di lavoro	191
Sintesi.....	195
Esercizi e spunti di riflessione.....	196
CONCLUSIONI.....	197
BIBLIOGRAFIA	199
PERCORSO BENESSERE E CAMBIAMENTO.....	201
Corsi propedeutici.....	201
Corsi a libera scelta correlati	202
Lezione in aula.....	203



Gli autori

Gian Carlo Manzoni

Ingegnere Elettronico (Politecnico di Milano) e Orientatore Familiare (Università di Navarra), Master in Ipnosi Ericksoniana e Pnl a livello clinico, è Trainer Counselor Privato e Aziendale a orientamento Gestaltico (SICO), Trainer in Pnl (R. Dilts) e docente e partner dell'istituto europeo NLPunion. È iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community ed è Facilitatore professionista certificato dalla IAF (International Associations of Facilitators). Ha fatto parte dell'associazione di Ipnosi Ericksoniana Phoenix Ipnosi ed è ipnologo e responsabile editoriale di ipnosi.it. È formatore aziendale in sviluppo manageriale, comunicazione e cambiamento e managing partner di E-consultant. È practitioner accreditato e partner Insights Discovery®. Consulente dell'Università di Bergamo nell'area marketing e business technologies nonché di altre università italiane. Con significativa esperienza aziendale multinazionale in area marketing, tecnologia e web, e in attività di business development lato Internet (Microsoft, Italia Indicod-Ecr, Cegos Italia, NEC CI, Packard Bell), è Master in marketing dei media digitali ed esperto di marketing multicanale e digitale, customer service e direct sales. È stato tra i soci fondatori di www.jobcafe.it, divenuto in pochissimo tempo il primo sito on-line per il mondo del lavoro e per questo acquistato da www.stepstone.it.

Loris De Martin

Naturopata, Trainer in Pnl (R. Dilts), iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community, è esperto e formatore in area Benessere Produttivo™ e Gestione dello Stress. Ha un percorso di perfezionamento presso il Centro di Bioclimatologia medica dell'Università degli studi di Milano ed è Istruttore certificato Back School. È responsabile Form&Perform, partner E-consultant e fondatore dell'Istituto Yoga Integrato, oltre che esperto organizzatore di eventi didattico-culturali nel Triveneto. Collabora con l'istituto Riza di cui ha curato la pubblicazione del Riza Scienze "Yoga Integrato", e con diverse università italiane (Trento, Bologna ecc.) su tematiche relative all'igiene posturale e allo sviluppo della produttività in ambito artistico e musicale. È professore a contratto in "Tecniche corporee e di Equilibrio Psicofisico per Musicisti" nei Conservatori Musicali Italiani.



Prefazione

Quando iniziammo la collaborazione con l'AulaPMI di Microsoft Italia, ci chiedemmo come le aziende italiane e soprattutto le medie e piccole imprese avrebbero colto i messaggi e i percorsi formativi che stavamo cominciando a proporre.

Sapevamo e sappiamo che in Italia ci sono moltissime piccole aziende con un comportamento molto dinamico e che la loro sopravvivenza è continuamente a rischio a causa della loro limitata capacità d'investimento.

Decidemmo quindi di partire sapendo che potevamo fare qualcosa di utile per le piccole e medie imprese, soprattutto quelle che potevano riconoscere nella formazione on-line un prezioso strumento competitivo. Spronati quindi dall'intuizione di Glauco Ferrari, che in Italia era Direttore del Mercato Piccole Imprese di Microsoft, all'interno della Divisione Soluzioni e Partner PMI, iniziammo a utilizzare la piattaforma Microsoft LiveMeeting®, primi in Italia, per fornire strumenti di supporto per lo sviluppo delle risorse umane e per la pianificazione delle attività all'interno delle piccole e medie imprese.

L'esperienza è stata un successo per la motivazione che ci ha spinto e che ha spinto chi ha lavorato con noi sul progetto, soprattutto gli "studenti" dei nostri seminari on-line: dopo più di 20 corsi erogati, ormai diventati percorsi strutturati e articolati, abbiamo verificato che la motivazione prima, durante e dopo la partecipazione a un percorso formativo on-line è la vera molla per rendere possibile il mantenimento dell'interesse di una comunità di "studenti regolari" fino al coinvolgimento operativo direttamente in aula.

Il libro qui presentato ne è il giusto epilogo: da un lato descrive contenuti dei singoli workshop formativi, dall'altro li estende in un percorso

strutturato e più ampio, rendendoli strumenti non solo studiati e adattati alle esigenze tipicamente aziendali, ma anche utili a ogni esperienza di sviluppo personale e professionale.

Ringraziamo quindi tutti quelli che hanno permesso questo, da Alberto Mari, Small Business Portal Manager, e Francesca Rizzo, Small Business Portal Web Editor, con il loro responsabili diretti, che ci hanno seguito e ci seguono in questo percorso, al loro staff tecnico, ai nostri colleghi, anche scomparsi, che hanno permesso, con il loro impegno e la loro attenzione, la realizzazione di questo approccio integrato all'e-learning; infine, ringraziamo Microsoft Italia e l'editore, che hanno consentito, compreso e auspicato, la continuità operativa necessaria alla realizzazione del libro.

Rimangono le nostre attese per una buona lettura, la nostra motivazione e soddisfazione per il lavoro svolto e l'augurio di una buona scelta per un buon percorso.

*Ing. Gian Carlo Manzoni
Managing Partner*



Microsoft AulaPMI

Era la primavera del 2005 quando, per la prima volta, iniziammo a parlare di workshop online. E-consultant da un lato con la competenza formativa, Microsoft PMI dall'altro con la tecnologia e il grande pubblico collegato on-line, decidemmo di provare l'esperimento. Il progetto prese subito il nome di AulaPMI.

I primi webcast, realizzati su piattaforma Microsoft LiveMeeting®, e le prime vere e proprie lezioni in diretta on-line, ci vedevano ancora un po' a disagio, sia da un lato sia dall'altro della cattedra. Certo, di e-learning se ne parla ormai da anni su Internet, ma sono comunque poche le persone che hanno effettivamente partecipato a eventi in diretta, con un docente che presenta la lezione e la possibilità di fare domande dal vivo. Con l'arrivo dei primi commenti da parte del pubblico, ogni imbarazzo scomparve: erano entusiasti. Il webcast coniugava in un'unica esperienza la comodità di fruizione di una soluzione formativa online con l'efficacia di una lezione in diretta tipica degli eventi in aula. Un pubblico prevalentemente professionale, poco propenso ad assentarsi per periodi prolungati dall'ufficio, trovò subito comoda la soluzione di un appuntamento su Internet: due ore di lezione, senza tempi di spostamento e senza ritardi, possono essere sfruttate al massimo.

Oggi, dopo decine di webcast erogati e migliaia di utenti collegati in diretta, l'approccio a questa soluzione formativa è molto più disinvolto, sia da parte dei docenti sia da parte del pubblico. Le domande sono cambiate: non più difficoltà tecniche a prendere dimestichezza con l'ambiente ma molte più domande sulla lezione stessa, meno interazione con la tecnologia e più interazione tra allievi e docente. Per scelta non abbiamo mai parlato di e-learning per riferirci ad AulaPMI.

A torto o a ragione il termine e-learning è andato caricandosi di aspettative e connotazioni più grandi di quelle che normalmente è in grado di restituire. Più semplicemente abbiamo parlato di lezioni on-line, o di workshop. Appuntamenti con un docente in aula, con la sola differenza che l'interazione è mediata da Internet.

Vedere oggi AulaPMI approdare alla carta stampata riempie di soddisfazione: nata completamente on-line, l'iniziativa ha raggiunto popolarità e completezza tali da meritarse uno spazio in libreria. Non sono molti i progetti che hanno fatto questo percorso, solitamente l'on-line è l'ultima manifestazione di iniziative che prendono il via sulla carta o su altri media.

È tempo, quindi, di chiudere il computer e tornare a leggere.

Benessere e cambiamento sono due parole chiave nel mondo del lavoro: il benessere in azienda è possibile? Il cambiamento è funzionale al benessere? La risposta, come spesso accade in questi casi, è: dipende. La consapevolezza gioca un ruolo fondamentale, motivo per cui il tempo passato a riflettere e a riconoscere il proprio percorso è sempre tempo investito bene.

Alberto Mari
Small Business Portal Manager
Microsoft
Maggio 2007



Invito alla lettura

Agli inizi del terzo millennio la sfida dell'innovazione – forse la sfida maggiore che oggi le piccole e medie imprese italiane si trovano a fronteggiare – richiede un nuovo modo di fare impresa e, quindi, di ripensare il lavoro.

Da sempre le aziende vincenti dedicano ingenti risorse alla formazione degli uomini d'impresa a tutti i livelli: gli imprenditori, i manager, gli impiegati e gli operai.

Oggi ancora più di ieri la società e il mondo delle aziende hanno bisogno di stili dinamici, capaci di misurarsi anche in contesti estremamente volatili o troppo normativi che possono frenare l'azione imprenditoriale. E un'impresa innovativa è un'impresa che, prima di tutto, propone nuovi modi di formare il proprio personale: l'iniziativa di e-learning di Microsoft AulaPMI ed E-consultant è un buon esempio di come si possa innovare la formazione nell'epoca della rivoluzione digitale.

Ogni processo innovativo è frutto dell'energia messa in circolo dalle persone e dalle relazioni, dalla loro comunicazione e dalle loro energie per il cambiamento.

Alla base di tutto c'è un capitale personale e sociale che costituisce la vera intelligenza produttiva: se questo capitale viene messo in circolo e condiviso, se viene esposto e valorizzato, ogni azienda, impresa, sistema locale e/o distretto entra in un "circolo virtuoso" che aiuta a valorizzare le migliori esperienze proprie e altrui, mettendole a sistema.

Alcune di queste risorse possono essere già presenti sul territorio, altre trovarsi in associazioni o network di riferimento, altre addirittura in rete, come l'iniziativa di Microsoft AulaPMI e di E-consultant qui raccolta in forma di volumi.

Solo sviluppando forme e risorse efficienti e ragionate di formazione e di investimento, messe a disposizione delle persone, delle comunità e dei territori, infatti, si possono individuare percorsi sostenibili di sviluppo e di crescita per ogni attore coinvolto.

Occorre abilitare queste risorse, da un lato in noi stessi, dall'altro nei collegamenti che si stabiliscono tra i diversi attori del sistema innovazione. Questa collana ne è un esempio, facilitando la costruzione di relazioni e di collegamenti e attingendo e condividendo quelle conoscenze che possono permettere di creare valore economico.

Rimane poi all'imprenditore o all'imprenditore di se stesso avere quella visione e quella capacità di assumere i rischi che ogni scelta, anche innovativa, comporta.

Questo, in poche parole, mi pare l'obiettivo (raggiunto) di questa collana.

Giorgio D'Amore

Presidente Giovani Imprenditori Assolombarda



Introduzione

Il benessere e il cambiamento in azienda sono temi molto importanti e sentiti oggi.

Come attuarli?

Per rispondere a questa domanda è necessario osservare la realtà del mondo al quale apparteniamo ponendoci in posizioni diverse da quelle utilizzate finora.

Non possiamo più pensare che l'uomo sia proprietario e titolare, sovrano indiscutibile di un mondo dal quale trae il nutrimento necessario alla sua sopravvivenza, spesso anche avvalendosi "dell'uso" indiscriminato dei suoi simili.

Produrre beni e servizi, produrre creatività e innovazione sarà in futuro possibile solo se per ogni elemento "attore" all'interno dei processi saranno stabilite regole e attuati protocolli che soddisfino il singolo e rispondano alle esigenze dell'ambiente, considerato come sistema più ampio d'appartenenza.

Con il passaggio tra la società industriale e la società post-industriale, si è verificato un mutamento interessante che riguarda il cambiamento dei valori: i valori legati alla sicurezza e alla sopravvivenza, nonché all'accumulazione materiale, tipici della società industriale, si sono mutati in valori *post-materiali*, come **l'auto realizzazione e l'espressione del sé**, importanti nello sviluppo di una sensibilità nell'ascolto di se stessi. Questo è uno degli elementi che spingono i sistemi produttivi, sociali, personali, verso un modello "Olistico", "Globale" che ha al suo interno una fortissima componente di cura anche psicologica.

È cambiato inoltre, nel passaggio tra società industriale e società post-industriale, il concetto stesso di benessere e di salute.

In passato il concetto di salute aveva un'accezione negativa, infatti era contemplato come "assenza di malattia", e il concetto di benessere era legato a una certa quota di consumi materiali che erano direttamente proporzionali, nella loro quantità, al ceto d'appartenenza sociale.

Con il passaggio verso la società post-industriale andiamo verso una fusione tra il concetto di salute e quello di benessere che, collegandosi con il mutamento di valori appena indicato, si sviluppano anche in senso psicofisico, fondendosi insieme nel concetto di stile di vita.

Inteso in questo senso il concetto integrato di salute e benessere, con le sue caratteristiche da un lato legate al proprio corpo, nel suo aspetto fisico ma anche psico-fisico, e dall'altro legate all'ambiente circostante, che deve favorire il benessere psicofisico, diviene un concetto dinamico e cumulativo. Nella nostra epoca, definita post-industriale, **Creatività e conoscenza** sono le principali forze produttive soprattutto all'interno delle realtà occidentali, avanguardie del mutamento e del passaggio dalla società industriale a quella post-industriale.

Nei paesi occidentali quindi, anche grazie alle reti della globalizzazione, si sviluppano e sopravvivono soltanto i lavori ad alto *valore aggiunto*. I lavori a basso valore aggiunto, infatti, vengono esportati nel resto mondo in conseguenza agli enormi risparmi di costo.

Questo significa che se l'Occidente vuole continuare a mantenere i livelli di sviluppo economico e sociale che ha attualmente, deve concentrarsi su attività e prodotti ad altissimo valore aggiunto che, tendenzialmente, non si possono fare in quei Paesi in cui il valore e il prezzo del lavoro sono enormemente inferiori.

Tradotto sul versante del **singolo lavoratore e del suo tempo**, questo significa che è necessario un enorme aumento della produttività del tempo di ogni singolo lavoratore, e che la qualità produttiva di *questo tipo di tempo* sarà sempre più spostata verso le qualità intellettuali dei collaboratori. Si tratta proprio di coloro per cui, all'inizio, abbiamo descritto l'evoluzione valoriale e del concetto di benessere.

Un collaboratore di questo genere è una persona che ha sviluppato una fortissima capacità d'autoconsapevolezza, che deve essere stimolata e sostenuta attraverso un aumento del suo benessere e dell'armonia che egli percepisce nell'ambiente, anche lavorativo.

Infatti, aumentando in maniera così critica la produttività del singolo lavoratore e del suo tempo, finisce la fase dei lavoratori da "spremere e buttare via", in quanto facilmente sostituibili vista la partecipazione certamente standardizzata che essi avevano al prodotto finale.

Quando la partecipazione al prodotto finale è legata alle caratteristiche di conoscenza e creatività individuale, sarà conseguenza logica che per ciascuno diventi più difficile la sostituzione, e diventerà quindi molto economica la sua cura affinché possa ottimizzare queste nuove qualità produttive.

Siamo nella fase in cui una parte sempre maggiore della produttività del lavoratore risiede anche nella sua creatività soggettiva trasposta nel prodotto. È quindi necessario uno stimolo particolarmente armonioso con le sue esigenze, al fine di valorizzare queste sue capacità intellettuali.

Chi sviluppa l'attenzione *al proprio sé* richiederà una concezione armonica del proprio inserimento nell'ambiente. Questo da un lato è la chiave che gli permette la "super produttività" di tipo intellettuale e dall'altro richiede alle aziende una forte attenzione per creare attorno al lavoratore un ambiente ergonomicamente integrato, a livello psico-fisico, con lo stile di vita che questi ritiene ottimale per sé.

È attraverso questi passaggi che l'armonia economica e psicosomatica tra il lavoro e il lavoratore, tra l'ambiente di lavoro e il lavoratore, diviene una componente chiave della produttività. Aumentando il benessere psico-fisico del lavoratore, essa permette infatti a questi di esprimere in maniera ottimale quelle capacità intellettive superiori che l'attuale organizzazione del lavoro in Occidente, e la concorrenza mondiale generata dai processi di globalizzazione, rendono assolutamente necessarie per la sopravvivenza del sistema economico, soprattutto quello europeo.

Vi auguriamo una serena lettura.

