

### SOMMARIO

#### Lingua inglese

Pagina 3

#### La comunicazione nella gestione delle risorse umane

Pagina 3,4

#### Customer satisfaction: i fondamentali

Pagina 4

#### Formazione pratica del buyer

Pagina 4

#### Microsoft Office (base)

Pagina 4

#### ADR 2001 ristrutturato

Pagina 4

#### La gestione delle scorte

Pagina 4,5

#### Gli elementi del successo: cosa insegna l'America's Cup

Pagina 5

#### Un ottobre dedicato alle donne

Pagina 6

#### Una opportunità in più offerta alle aziende

Pagina 6

## Il tramonto della formazione tradizionale

Colloquio con Francesco Garelo, Direttore Personale e Organizzazione di Ferrari e Maserati - di Franco D'Egidio  
AIDP - [www.aidp.it](http://www.aidp.it)

Negli ultimi anni si è assistito a profondi cambiamenti nel mondo dell'economia e delle imprese, con effetti significativi sui processi formativi. Oggi le imprese operano in contesti indistinti e indeterminati, dove all'idea di organizzazione influenzata dalla metafora meccanica si sostituisce quella di learning organization, che trae ispirazione dalla metafora del cervello, in cui più che beni e servizi, si producono apprendimento e conoscenza in grado di generare valore duraturo e profitto. Alla luce di questo spostamento paradigmatico come è mutato il concetto di formazione in Ferrari? In contesti così mutevoli e complessi ci siamo chiesti in che modo l'organizzazione e le persone che ne fanno parte fossero capaci di sostenere e valorizzare lo sviluppo della nostra impresa, cogliendo addirittura opportunità dalle turbolenze esterne. Siamo giunti a due conclusioni. Relativamente ai modelli organizzativi pensiamo che debbano essere caratterizzati da un lato da estrema elasticità, flessibilità, adattamento ai processi aziendali cui sono funzionali per ottimizzare sempre più tempi, costi e time to market, e dall'altro modelli in grado di favorire responsabilità, spirito di iniziativa, capacità realizzativa delle persone.

Organizzazione intesa quindi non come architettura reticolare rigida, schematica in cui i ruoli sono perimetri strettamente definiti, le attività dei compiti minuziosamente regolamentati, bensì un contesto in cui le persone, una volta chiarite le finalità del ruolo, ovvero la ragione per cui professionalmente "esistono", le responsabilità, ovvero le capacità di rispondere delle proprie e altrui azioni, le priorità e gli obiettivi, ovvero che cosa ci si aspetta da loro, possano sostenere lo sviluppo dell'impresa. Questa logica organizzativa ci consente di affrontare il tema della formazione in un modo assolutamente diverso rispetto a ieri. Non più soltanto una leva a supporto dei cambiamenti organizzativi, come fino a ieri l'abbiamo considerata, capace di incidere sul nuovo modo di lavorare (da funzioni a processi), sulla comprensione dei ruoli, sulle necessità com-



municative, colmando cioè quei gap organizzativi che ci sono quando si passa da un modello a un altro. Riteniamo, invece, che, stante la complessità di oggi, con organizzazioni flessibili, snelle, agili, quasi paradigmi di riferimento operativo per le persone, la formazione deve per conseguenza "agire" in modo differenziato sulle persone, sulle loro capacità e abilità. Se posso sintetizzare il concetto in uno slogan direi: non più tutto a tutti, ma ciò che serve a ciascuno.

L'individuo è oggi il cuore pulsante, nonché la reale fonte di vantaggio competitivo, di ogni organizzazione. Diviene cruciale comprendere quali siano le competenze e soprattutto le potenzialità di ogni collaboratore.

Come Ferrari, riesce a creare un processo formativo in grado di conciliare gli obiettivi dell'organizzativa con le istanze di cui ogni lavoratore è portatore?

Individuo, competenze, potenzialità, tre parole un po' abusate che dicono tutto ma non significano nulla. Quale azienda non punta sull'individuo, non comprende il valore delle competenze o le potenzialità dei collaboratori. Anche da noi è così, ma la difficoltà reale consiste nel valorizzare l'individuo, nell'accrescere le competenze e trasformare le potenzialità in sviluppo concreto. Può sembrare un gioco di parole che si rincorrono, ma tra un concetto e l'altro c'è un abisso, c'è il valore del capo, responsabile, manager, leader.

Noi riteniamo che la ricetta non sia quella di dotarsi di strumenti sofisticati di valutazione, di metodologie raffinate di analisi, di management review tecnicamente ineccepibili, bensì di creare le occasioni organizzative, manageriali affinché le persone decidano di assumersi la responsabilità delle proprie iniziative, mettano in campo energie, vitalità, passione, entusiasmo, insomma agiscano come se l'azienda fosse loro.

Riteniamo, forse un po' provocatoriamente, che organizzazioni perfette, nelle quali le declaratorie dei ruoli siano perfetti confini favoriscano la fragilità e il senso di insicurezza.

Ecco, quindi, che la formazione, a nostro avviso, si pone come una necessaria opportunità da mettere al servizio della piena motivazione e crescita dei comportamenti, come un evidente e reale bisogno percepito e sviluppato in maniera assolutamente personalizzata.

Gli obiettivi dell'impresa possono essere realmente colti in maniera vincente se in qualche modo coincidono con il progetto che ciascun collaboratore ha su se stesso.

In presenza di una rapida innovazione tecnologica e quindi organizzativa, il versante formativo ravvisa sempre più urgente la necessità di avviare un processo di formazione più adeguato alle specifiche esigenze dei propri collaboratori. È fondamentale superare la formazione d'aula tradizionale e prevedere un ruolo maggiormente attivo del collaboratore, che viene condotto maieuticamente ad agire sul proprio sviluppo individuale. Il sistema di formazione si deve altresì saldare alla Visione, alla Missione e ai valori aziendali. Come viene garantita questa coerenza all'interno di Ferrari?

Ciascuno di noi in qualche misura, consapevolmente o no, ha un progetto da perseguire e rea-

lizzare. La chiave di successo di un'impresa sta nel favorire il più possibile la coincidenza tra quel progetto e le sue strategie.

Ci siamo accorti dalle people satisfaction survey, che c'è un primario e diffuso bisogno di coinvolgimento, di responsabilizzazione, di informazione, di protagonismo. Il comune denominatore tra i progetti degli individui è quindi il desiderio di poter essere decisivi, di contare, di sentirsi importanti, utili, indispensabili.

Abbiamo pensato, quindi, che fosse decisivo coinvolgerli sulla esplicitazione di un paradigma, di un comune denominatore, di un punto di riferimento con cui confrontarsi, misurarsi, cui rapportarsi. Abbiamo tratteggiato l'identità, il carattere, la cultura del sistema complesso in cui operano, della nostra azienda. Sono emersi i valori, parola impegnativa che non fa paura se condivisa. I valori della nostra azienda rappresentano la sintesi del modello di impresa in cui tutti noi operiamo. È un'operazione di grande trasparenza, di chiarezza, di lealtà. Per capire se esistono compatibilità tra il mio progetto e gli obiettivi dell'azienda è giusto sapere come l'azienda vuole che io operi, agisca, mi esprima. Il patto è chiaro, le aspettative evidenti, i comportamenti richiesti pure.

Oggi più che un'organizzazione perfettamente regolamentata con job descriptions minuziose e particolareggiate è più importante aver chiara nettamente la modalità e le caratteristiche con cui ti è richiesto di agire. I valori rappresentano tutto ciò!

Se la tua azienda predilige la propositività, la capacità di assumersi le responsabilità, la capacità di lavorare in team, le qualità emozionali... devi saperlo e se ci stai devi agire coerentemente.

Questo paradigma è il focus cui parametrare in modo sincrono i piani di formazione, naturalmente personalizzati.

L'approccio formativo tradizionale è concepito come un insieme di interventi mirati e finalizzati a sviluppare le professionalità delle persone, progettati e attuati in parallelo rispetto al processo produttivo aziendale, cioè in luoghi separati dalla normale attività di business. Le attuali proposte formative vengono concepite come un cammino verso la scoperta delle dimensioni emotive, spirituali, mentali e fisiche; è un mosaico di attività di riflessioni e dibattiti, di attività meditative, artistiche e manuali.

Oggi, alla luce della Sua esperienza secondo quali criteri valuta le proposte formative che meglio si adattano al contesto aziendale Ferrari? Si può parlare realmente di tramonto della formazione tradizionale?

Nella misura in cui i valori rappresentano il carattere, la connotazione dell'azienda, gli elemen-

ti che le danno visibilità, precisa identità, inevitabilmente la formazione deve poter intervenire sulla persona a 360 gradi.

Le nostre persone devono poter misurare i propri fabbisogni formativi su un terreno più ampio dei pur necessari ambiti di arricchimento delle competenze tecniche e manageriali; devono poter costruire dei percorsi formativi altamente personalizzati che consentano loro di approfondire gli aspetti più "soft" sui quali spesso si va in crisi. Esiste una dimensione personale che non si può lasciare fuori dalla porta quando si entra al mattino e se vogliamo evitare che diventi un fardello, uno scoglio su cui si infrange l'identità professionale, è fondamentale lavorare su entrambe le dimensioni. Non vogliamo proporre nuove teorie avanguardiste che promuovono l'equilibrio corporeo, bensì sottolineare con empirico buon senso che se è vero che le persone fanno la differenza e sono centrali, bisogna realmente tenerne conto. ■

<risparmiare>

### Tremonti-bis: agevolazioni per la formazione

La Legge Tremonti bis 383/2001 ha introdotto una novità di assoluto interesse che riguarda le spese sostenute per la formazione e l'aggiornamento del personale.

In particolare, per questa tipologia di spese oltre alla ordinaria deducibilità fiscale, è consentita una ulteriore detassazione per un ammontare pari al 50% del costo sostenuto.

In particolare, l'agenzia delle Entrate (C.M. n. 90/E del 17 ottobre 2001) ha precisato che tra le spese di formazione agevolabili rientrano:

- i costi del personale docente;
- le spese correnti: l'agevolazione riguarda, quindi, anche i costi di esercizio relativi all'acquisizione dei beni e servizi necessari per l'attività di formazione come il materiale didattico, con esclusione delle quote di ammortamento afferenti ai beni strumentali;
- i costi dei servizi di consulenza sull'iniziativa di formazione;
- le spese relative al personale interno, docente e discente, impegnato in tale attività fino a concorrenza del 20% del volume delle retribuzioni complessivamente corrisposte nel periodo d'imposta.

<il corso>

### Lingua inglese (base)

21 ottobre - marzo

**P**arte anche quest'anno il corso di lingua inglese per principianti. Il corso si avvale di insegnanti madrelingua al fine di affrontare, con la massima efficacia, l'approccio alla lingua e per abituare fin da subito i partecipanti a comprendere ed utilizzare i fonemi specifici.

Il corso che si terrà presso la sede dell'Associazione Industriali, si svolgerà due volte alla settimana e terrà occupati i partecipanti

nelle ore pre-serali (17.30-19.00) per un totale di 60 ore. ■

<il corso>

### La comunicazione nella gestione delle risorse umane

8,11 ottobre

*"Ci siamo accorti subito, fin dai primi contatti con gli uomini sprezzanti dalle mostrine nere, che il sapere o no il tedesco era uno spartiacque. Con chi li capiva, e rispondeva in modo articolato, si instaurava una parvenza di rapporto umano. Con chi non li capiva, i neri reagivano in un modo che ci stupì e spaventò: l'ordine che era stato pronunciato con la voce tranquilla di chi sa che verrà obbedito, veniva ripetuto identico a voce alta e rabbiosa, poi urlato a squarciagola, come si farebbe con un sordo, o meglio con un animale domestico, più sensibile al tono che al contenuto del messaggio.*

*Se qualcuno esitava (esitavano tutti, perché non capivano ed erano terrorizzati) arrivavano i colpi, ed era evidente che si trattava di una variante dello stesso linguaggio: l'uso della parola per comunicare il pensiero, questo meccanismo necessario e sufficiente affinché l'uomo sia uomo, era caduto in disuso. Era un segnale: per quegli altri, uomini non eravamo più."*

Primo Levi, *I sommersi e i salvati*

**I**l passato torna sempre ad insegnarci. Oggi queste parole, oltre a riproporre sentimenti tristi e commossi, ci aiutano anche a comprendere l'importanza della comunicazione. Una comunicazione che Levi ci racconta impossibile e drammatica; orizzontale e biunivoca: non una comunicazione, ma un maldestro tentativo di trasmissione.

Oggi il rischio di un'incomunicabilità all'interno delle relazioni aziendali è più evidente che in passato, quando gli uffici non erano ancora strutturati, schematizzati ed i collaboratori divisi per compiti e mansioni. Il tedesco che si urla oggi in azienda è sinonimo di egoismo, di incapacità di ascoltare l'altro, di incomprendimento verso stili e modi differenti di dialogo e lavoro.

In questa situazione di difficoltoso equilibrio e mancata produttività, sta al capo il compito di instaurare, per primo, con i propri collaboratori, uno scambio di informazioni che gli permetta di ottenere i migliori risultati anche attraverso la soddisfazione di tutti.

Il corso, rivolto a dirigenti, addetti alla comunicazione, direttori del personale selezionatori, si pone l'obiettivo di: sviluppare tecniche di ascolto attivo, formulazione delle domande, gestione dei conflitti. Impostare riunioni di lavoro efficaci e definite entro tempi precisi. Acquisire tecniche per condurre i colloqui di lavoro.

I principali macroargomenti che saranno trattati

nelle 2 giornate di corso sono:

- Conoscere se stessi e comunicare efficacemente con gli altri;
- Imparare ad ascoltare e la tecnica di porre domande;
- Gli stili di guida per ottenere il massimo dai propri collaboratori;
- Riunirsi o non riunirsi. ■

<il corso>

## Customer satisfaction: i fondamentali

8,14 ottobre

*L'ovvio è quel che non si vede mai, finché qualcuno non lo esprime con la massima semplicità.*

Khalil Gibran

Quante volte ci è capitato di sorprenderci per l'ovvietà di una soluzione o per la razionalità di un comportamento. Ci siamo magari lasciati scappare "ma sì, lo sapevo anche io" o "bastava solo pensarci". Eppure non ci siamo arrivati da soli, abbiamo avuto bisogno di una spintarella.

Questo capita spesso e, a volte, non ce ne accorgiamo nemmeno, mentre la nostra conoscenza è avanzata notevolmente.

Ecco perché Assoservizi propone il corso sui fondamentali principi che regolano la soddisfazione del cliente: è per dare ai partecipanti quella spintarella che può aiutare ad allargare il proprio orizzonte, a dirsi "ah, è vero!".

Obiettivi del corso saranno: conoscere le più aggiornate metodologie di Customer Satisfaction Measurement secondo il modello americano, approfondire le diverse aree e situazioni aziendali dove il CSM si è rivelato utile e applicabile, imparare a costruire concretamente un buon questionario ed apprendere la "lettura" e scoprire nuove strade per rendere produttivi i dati di CSM raccolti. ■

<il corso>

## Formazione pratica del buyer

14,18 ottobre

La pressione della domanda e la concorrenzialità diffusa condizionano i prezzi di vendita dei prodotti e spingono le imprese a porre molta attenzione agli acquisti per avere alti livelli di profitto, dato che i prezzi d'acquisto incidono per il 40/60% sulle spese totali dell'azienda.

Oggi l'acquirente deve garantire non solo i tempi, ma anche i costi, la qualità, l'innovazione e il

sapersi integrare con le altre funzioni aziendali. Si devono quindi conoscere non solo gli "strumenti tecnici" della professione, ma avere anche le abilità comportamentali, per poter raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati.

Obiettivi del corso sono:

- Lavorare in sinergia con gli altri settori aziendali per realizzare il Time to Market;
- Gestire efficacemente le nuove responsabilità;
- Equilibrare meglio tempo/risorse;
- Comunicare e negoziare da professionisti che sanno andare oltre il mercantaggio;
- Sviluppare relazioni positive e vincenti a lungo termine con i fornitori. ■

<il corso>

## ADR 2001 ristrutturato

16 ottobre

Il primo luglio 2001 è entrato in vigore il nuovo Accordo Europeo relativo al trasporto internazionale di merci pericolose su strada (ADR 2001). Attualmente e fino al 31 dicembre 2002 siamo nella fase della coesistenza della doppia normativa: ADR 99 e ADR 2001. Con il prossimo 1 gennaio 2003 le Aziende dovranno uniformarsi alla edizione 2001 che apporta notevoli modifiche rispetto alla precedente normativa.

La giornata di studio ha l'obiettivo di esaminare le innovazioni più salienti per permettere alle aziende e ai consulenti di adeguare la propria attività al rispetto della normativa.

Il corso è rivolto a: Responsabili Ambiente e Sicurezza, Consulenti ADR, Responsabili nelle Aziende che effettuano trasporti, operazioni di carico e scarico di merci pericolose. ■

<il corso>

## Microsoft Office (base)

18 ottobre - dicembre

In collaborazione con Thecla Informatica Srl, Assoservizi organizza un corso di Office base della durata di 12 ore a modulo. Gli applicativi trattati nei moduli saranno: Word, Excel e Power Point. I corsi si terranno dalle ore 14.00 alle ore 18.00. ■

<il corso>

## La gestione delle scorte

22,29 ottobre

*"Cosa? Non c'è più Formaggio?" strillò Tentenna. So*

*praffatto dallo sgomento, non smetteva di berciare: "Non c'è più Formaggio! Non c'è più Formaggio!" come se fosse bastato strepitare per farlo ricomparire. "Dove è finito il mio Formaggio?" continuava a urlare disperato.*

*Alla fine, con le mani sui fianchi e il volto paonazzo gridò con tutto il fiato che aveva in gola: "Non è giusto!"*

Spencer Johnson, *Chi ha spostato il mio formaggio?*

L'incapacità di Tentenna di far fronte al cambiamento ed alla corretta gestione delle scorte di Formaggio avrà conseguenze drammatiche: Tentenna si fisserà sulla sua incomprensione e sul suo errato senso di giustizia e non sarà capace di trovare nuovo Formaggio. Se avesse seguito un corso di gestione delle scorte, dalle sue conoscenze sulle metodologie teoriche e pratiche, avrebbe sicuramente tratto vantaggio e non si sarebbe trovato in tale difficoltà esistenziale. Avrebbe saputo organizzarsi meglio grazie ad un controllo delle giacenze metodico ed economico, grazie a sistemi matematici e JIT. Per questi motivi Assoservizi organizza un corso dedicato alla corretta gestione delle scorte che tenda a razionalizzarsi anche sulla spinta prepotente data dall'esigenza della diminuzione del capitale immobilizzato. ■

<il libro>

### Chi ha spostato il mio formaggio?

di Spencer Johnson



"Chi ha spostato il mio formaggio?" è una semplice parabola che rivela una semplice verità sul cambiamento. Una storia divertente e istruttiva su quattro personaggi che vivono in un 'labirinto' e sono alla costante ricerca di un 'formaggio' che li faccia vivere felici. Nasofino e Trottolino sono topolini; Tentenna e Ridolino, invece, sono gnomi e hanno la stessa taglia dei

topolini, ma un comportamento molto simile agli umani. Il 'formaggio' è la metafora di quello che vorremmo avere dalla vita: un buon lavoro, un rapporto d'amore, soldi salute, serenità d'animo. Il 'labirinto' è il luogo in cui cerchiamo quello che desideriamo: l'azienda in cui lavoriamo, la famiglia, la comunità in cui viviamo. Nella storia i personaggi si trovano a fronteggiare dei cambiamenti inattesi. Alla fine uno di loro affronta il mutamento con successo e scrive sulle pareti del labirinto che cosa ha imparato dalla sua esperienza. Leggendo le scritte dello gnomo Ridolino si potrà scoprire come gestire il cambiamento per subire meno stress e avere più successo (o comunque lo si voglia definire) nel lavoro e nella vita.

<il corso>

### Gli elementi del successo: cosa insegna l'America's Cup

30 ottobre

Nell'agosto del 1851, per festeggiare la prima Esposizione Universale di Londra, venne organizzata dal Royal Yacht Club una regata nei pressi dell'isola di Wight.

Premio per il vincitore, una coppa, realizzata da Garrand, il gioielliere della Regina, chiamata, a causa del suo costo, "Coppa delle Cento Ghinee". Gli inglesi invitarono a partecipare il New York Yacht Club, il quale costruì per l'occasione una goletta che fu chiamata "America".

La goletta America attraversò l'oceano Atlantico, gareggiò contro ben 14 scafi inglesi, e li sconfisse tutti.

La coppa, che fu da quel giorno denominata "Coppa America", diventò di proprietà del New York Yacht Club.

Da allora, e per decenni gli inglesi tentarono in tutti i modi di riportare in patria la "loro coppa". Non ci sono mai riusciti.

Le barche americane hanno trionfato su tutti gli sfidanti per 132 anni, dando origine alla leggenda che vuole la testa dello skipper che dovesse perdere la coppa a sostituirla nella teca del New York Yacht Club.

Nel 1983 quella testa appartiene a Dennis Conner, che, dopo aver conquistato la Coppa America per gli Stati Uniti nel 1974 e nel 1980, pone fine al più lungo record della storia dello sport, perdendo la coppa nella finale contro gli australiani.

Ma è quella stessa testa che, nel 1987 riconquista il titolo, facendo di Dennis Conner il primo - ed unico - skipper al mondo ad aver perduto e riconquistato il più prestigioso titolo dello sport della vela.

Ma Dennis Conner non è solo uno straordinario sportivo, è soprattutto un eccellente manager, che ha saputo applicare all'impresa Coppa America eccezionali doti e capacità di organizzazione, di gestione e di motivazione.

Per riconquistare e difendere il più ambito trofeo velico infatti servono molte più qualità che ottime doti di velista.

Bisogna selezionare e dirigere gruppi di persone, ottenere finanziamenti, suscitare motivazione e spirito di corpo, comandare e vincere, contro il meglio del meglio di tutto il pianeta.

Questo progetto di consulenza si ispira ai criteri e ai sistemi che hanno costruito la vita di successi di Dennis Conner, sia sul mare che sulla terraferma.

Il programma descrive come applicare alla realtà delle aziende i cinque principi chiave del processo di management sviluppato da Conner:

- atteggiamento
- prestazioni
- lavoro di squadra
- competitività
- obiettivi ■

&lt;le iniziative finanziate&gt;

## Un ottobre dedicato alle donne

**E**ntro la fine del mese il Consorzio For.p.in. organizza due iniziative formative destinate a giovani donne diplomate in cerca di lavoro residenti nella nostra regione. Si tratta di iniziative finanziate dalla Regione Emilia Romagna e dal Fondo Sociale Europeo, gratuite per gli utenti ed in grado di "formare" figure professionali spendibili sul territorio provinciale.

Il corso "Web Communication" intende fornire alle aziende specifiche professionalità per lo sviluppo delle strategie di Internet Marketing ed E-Business. Il corso ha lo scopo di mettere i fruitori in condizione di utilizzare la comunicazione elettronica, il marketing via Internet ed il commercio elettronico, in modo tale da poter intervenire direttamente e professionalmente nelle realizzazioni di progetti di comunicazione per le aziende. La durata complessiva è di 900 ore, di cui 300 di stage in azienda. Lo stage, che prenderà il via nel mese di marzo, consentirà alle allieve di affiancare la persona che si occupa direttamente della gestione del sito aziendale ed apprendere le metodologie di gestione del medesimo.

Il corso "Tecnico dell'Information Technology" ha la specifica funzione di colmare la carenza di Tecnici informatici della provincia di Piacenza e del comprensorio emiliano. Al termine del percorso formativo l'allievo sarà in grado di gestire la tecnologia informatica in azienda ed i vari tipi di rete, utilizzando Internet e l'Intranet aziendale. Il corso ha la durata complessiva di 700 ore con 300 ore di stage in azienda. Lo stage, a partire dal mese di febbraio, è previsto in software house o aziende che dispongono di sistemi di rete, ove possa essere consentito alle allieve di applicare le conoscenze acquisite nella fase teorica del corso. ■

&lt;le iniziative finanziate&gt;

## Una opportunità in più offerta alle aziende

**A** partire dal mese di novembre il Consorzio For.p.in. offre ai lavoratori delle aziende del territorio piacentino la possibilità di effettuare formazione direttamente dalla sede di lavoro, attraverso l'erogazione di tre corsi "on line" di formazione a distanza finanziati dalla Regione Emilia Romagna. I corsi consentiranno ai partecipanti di aggiornare le proprie competenze riguardo a tre aree tematiche, la cui conoscenza è oggi considerata indispensabile all'interno di

moderno contesto aziendale:

- informatica: Office Automation e Internet;
- qualità: adeguamento alla VISION 2000;
- sicurezza nei luoghi di lavoro.

In particolare si caratterizzeranno per la possibilità, da parte degli allievi, di fruirne direttamente sia dalla sede di lavoro sia al di fuori dell'orario lavorativo, attraverso "pacchetti" formativi messi a disposizione in rete dall'ente gestore, che seguirà costantemente attraverso un tutor on line lo svolgimento del percorso didattico.

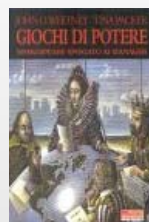
In tal modo il lavoratore potrà fare formazione continua gratuitamente, decidendo liberamente se farla:

- in orario di lavoro, senza spostarsi dalla sede della propria azienda;
- al di fuori dell'orario di lavoro, anche "da casa", nei momenti ritenuti più comodi in base alle proprie esigenze personali. ■

&lt;il libro&gt;

### Giochi di potere. Shakespeare spiegato ai manager

Di Tina Packer, John O. Whitney



Che cosa può insegnarci Shakespeare sulla leadership? Tutto secondo gli autori di "Giochi di potere". I problemi con cui si scontrano i personaggi dei drammi shakespeariani sono gli stessi che i dirigenti affrontano ogni giorno e, tra un'analisi del titubante Otello o dell'aziendalista Re Lear, l'approccio originale di "Giochi di potere" al management ci fa ancora una volta riscoprire la saggezza senza tempo e il genio incomparabile di Shakespeare.

Per informazioni:



**Assoservizi Piacenza**

Via IV Novembre 132, 29100 Piacenza

Tel. 0523/450411 fax 0523/452680

www.assoservizi.piacenza.it

e-mail: assoservizipc@assoservizi.piacenza.it



**Consorzio For.P.In.**

V.le Sant'Ambrogio, 23

Tel. 0523/335825 fax 0523/334923

www.forpin.it

email: forpin@forpin.it

