

# Collaborazione, Competizione e Interdipendenza

*autorità che cambia per creare  
organizzazioni sostenibili*

*transformative authority  
for sustainable organisations*

## Collaboration, Competition and Interdependence

15<sup>th</sup> International Group Relations Conference (ALI)  
29 March - 1 April 2012 Villa Cagnola, Gazzada (Varese) - Italy

## TEMI E SCOPO DELLA CONFERENCE

Navigare nel mondo lavorativo di oggi richiede un'autorità adattabile a un contesto tecnico, culturale e socio-politico in continua trasformazione.

Chi opera nelle organizzazioni ha bisogno di bilanciare un approccio collaborativo e connesso al mondo esterno con la capacità di competere su piani diversi.

L'interdipendenza tra i singoli individui richiede capacità di collaborare con persone differenti da noi e abilità nel comprendere il nostro impatto sugli altri.

La conference è un'opportunità per esplorare le dinamiche connesse alle differenze culturali, di identità, di ruolo e la loro influenza sul nostro comportamento individuale e di gruppo.

**L'uso di due lingue**, Italiano e inglese offre l'opportunità di esaminare il rapporto delle persone con le differenze, affrontando la tensione tra l'idealizzazione e la denigrazione dell'"altro".

Attraverso l'organizzazione temporanea della Conference sarà possibile sperimentare, partecipare e riflettere sulle dinamiche di collaborazione, interdipendenza e competizione con l'obiettivo di migliorare le proprie capacità di trasformare e sviluppare i sistemi organizzativi in cui operiamo.

Sarà possibile per ognuno far emergere nuovi modi di assumere l'autorità: a livello personale, organizzativo e sistemico e comprendere come aumentare la propria capacità di essere efficaci.

I partecipanti alla Conference avranno l'opportunità di:

- **Esplorare** aspetti emotivi e irrazionali della vita organizzativa e l'impatto che ognuno di noi ha sugli altri
- **Sperimentare** diversi ruoli e livelli di autorità in molteplici contesti e situazioni
- **Riconoscere** e riflettere sugli aspetti sistemici della vita organizzativa
- **Sviluppare** capacità di trasformare il proprio ruolo e il contesto organizzativo
- **Generare** nuove idee e metodi di intervento per creare organizzazioni sostenibili

**Training Group:** è previsto un gruppo per persone che abbiano partecipato ad almeno due Group Relations Conferences

### La Conference come organizzazione temporanea:

I partecipanti e lo staff creeranno insieme un'organizzazione temporanea. La modalità residenziale della Conference è una componente importante dell'apprendimento.

Il programma è composto di eventi correlati come piccoli e grandi gruppi, intergruppi e eventi organizzativi, piccoli gruppi di revisione con lo scopo di applicare l'apprendimento della conference al ruolo organizzativo di ogni partecipante.

## CONFERENCE THEME AND PURPOSE

Navigating today's world of work requires an adaptable authority for the context of continuous technical, cultural, and socio-political transformation.

Members of organisations need to balance a collaborative approach connected to the outside world with an ability to compete on different levels.

Our interdependence with each other requires a capacity to collaborate with people who are different from us and an ability to understand our impact on others.

The conference is an opportunity to explore the dynamics related to our different identities, cultures and roles, and their influence on our individual and group behaviours.

The **use of two languages**, Italian and English, is a further opportunity to examine people's relationship with difference, by addressing the tension between the idealisation and denigration of the 'other'. Through the temporary organisation of the conference it will be possible to experiment, participate, and reflect on the dynamics of collaboration, interdependence, and competition, with the aim of improving one's capacity to transform and develop organisational systems.

It will be also possible consider new and emerging ways of taking up one's authority at personal, organisational and systemic levels and identify ways to enhance our capacity to be effective.

Conference participants will have the opportunity to:

- **Explore** the emotional and irrational aspects of organisational life as well as the impact that each of us has on others
- **Experiment** with different roles and levels of authority in diverse contexts and situations
- **Recognise** and reflect on the systemic aspects of organisational life
- **Develop** an ability to transform their roles and organisational contexts
- **Generate** new ideas and methods of intervening to create sustainable organisations

**Training Group:** There will be a different group for people who have participated in at least two Group Relations Conferences

### The conference as a temporary organisation:

Participants and staff will co-create a temporary organisation. The conference is residential, which adds an important component to the learning.

The programme comprises of interlinked events such as small and large groups, intergroup & organisational events, and small review groups for the application of conference learning to each member's organisational role.

## IL COMPITO PRIMARIO DI QUESTE ATTIVITÀ È STUDIARE COME SI SVILUPPA IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E DI GRUPPO

### Metodo:

Il metodo della conference è basato sullo studio esperienziale e riflessivo del “qui ed ora”.

L'apprendimento dei partecipanti si concretizzerà attraverso il coinvolgimento nei vari eventi della conference, nella relazione con gli altri e con lo staff.

L'esperienza di muoversi tra vari gruppi, di assumere e negoziare ruoli diversi mentre si è impegnati a svolgere compiti differenti, offre l'opportunità di sperimentare e studiare la relazione con l'autorità, con culture diverse e bisogni contrastanti; tutto questo può essere applicato al proprio contesto organizzativo e lavorativo.

Non ci saranno lezioni o insegnamenti tradizionali e il programma non ha scopo terapeutico.

Questo metodo richiede capacità di auto riflessione e incoraggia uno spirito di ricerca.

Il focus non è sul comportamento o dinamiche individuali.

Questa metodologia nasce dalla tradizione Tavistock e si sviluppa attraverso il pensiero di Wilfred Bion e altri esperti che hanno portato avanti le sue idee. È stato applicato in contesti diversi e in molti paesi nel mondo.

### Partecipanti:

La conference è disegnata per persone che:

- Lavorano con e per le organizzazioni
- Sono interessati a comprendere i gruppi e le dinamiche organizzative
- Sperano di aumentare l'efficacia del loro ruolo organizzativo

E' indicata per operatori, dirigenti, managers consulenti e formatori provenienti dal settore pubblico, profit e no-profit, e per quei liberi professionisti che non operano in un settore specifico.

La conference può rivelarsi particolarmente efficace se partecipano due o più persone della stessa organizzazione

### Frequenza:

Ai partecipanti è richiesto di rispettare l'intero programma della Conference.

L'apprendimento esperienziale può essere

sentito come particolarmente impegnativo per individui che stanno passando un periodo difficile. In questi casi è sconsigliata la partecipazione.

## THE PRIMARY TASK OF THESE ACTIVITIES IS TO STUDY GROUP AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR AS IT UNFOLDS.

### Method:

The conference method is based on experiential and reflective learning, the 'here' and 'now'.

Participants' learning will take shape through their engagement with the different events of the conference, each other and the staff.

The experience of moving between different groups, taking up and negotiating different roles whilst engaging with different tasks offers an opportunity to experiment and learn about relations with authority, different cultures and competing needs, all of which can be applied to organisational and work contexts.

There will be no lectures or formal teaching and the programme does not have any therapeutic purpose.

This method requires openness to self-reflection and encourages a spirit of inquiry. The focus is not on individual behaviour or dynamics.

This methodology is based on the 'Tavistock' tradition evolved from the work of Wilfred Bion and other practitioners who have taken his ideas forward. It has been applied in many different contexts and countries around the world.

### Membership

The conference is designed for people who:

- Work in or with organisations
- Are interested in understanding groups and organisational dynamics
- Wish to increase their personal effectiveness in their organisational role

It should be relevant to professionals, leaders, managers, consultants and trainers who work in the public, private or voluntary sectors and for independent professionals who don't practice in any specific sector.

It could be particularly useful for two or more people from the same organisation to attend.

### Attendance:

Participants are expected to attend the whole programme.

The experiential learning may be experi-

enced as particularly challenging to individuals who are going through a period of personal difficulty. Therefore attendance is not advisable in such circumstances.

## RUOLO DELLO STAFF

Lo staff avrà due ruoli fondamentali:

- Ruolo gestionale: sarà responsabile del funzionamento della conference
- Ruolo consulenziale: sarà consulente degli eventi della conference offrendo riflessioni, osservazioni e ipotesi per facilitare la comprensione e l'apprendimento dei processi organizzativi e di gruppo

## EVENTI

La conference si sviluppa in una serie di eventi interconnessi, variamente configurati e dimensionati, con compiti diversificati al fine di creare un sistema di apprendimento.

Gli eventi cominciano e finiscono con puntualità.

Gli eventi principali sono elencati di seguito.

Un programma più dettagliato verrà distribuito all'inizio della conference.

### Gruppo di ingresso

Il gruppo di ingresso dà ai partecipanti l'opportunità di attraversare il confine della Conference, iniziare il processo di partecipazione e pensare ai propri obiettivi, aspettative e interessi.

### Plenarie

Questi eventi sono collocati all'inizio e alla fine della conference.

La plenaria iniziale offrirà ai partecipanti e allo staff una struttura per riflettere e studiare le dinamiche che emergono nell'entrare a far parte dell'organizzazione temporanea della conference. La plenaria di chiusura sarà un'opportunità di riflettere sui processi di apprendimento dalla conference nel suo insieme e facilitare la fine delle relazioni.

### Piccolo gruppo:

Lo scopo del piccolo gruppo è di esplorare l'esperienza e il comportamento nel "qui ed ora" nell'ambito delle finalità e temi della conference.

### Grande Gruppo

Lo scopo del grande gruppo di studio è di sperimentare e studiare lo sviluppo delle dinamiche organizzative e delle relazioni interpersonali. Il setting comprende tutti i membri

della conference e un gruppo di consulenti.

### Evento Istituzionale

Lo scopo di questo evento è di comprendere la conference come un'organizzazione in via di sviluppo, esplorando le culture emergenti e le relazioni tra gruppi.

Tutti i partecipanti e lo staff prendono parte a questo evento, che si apre e si chiude con una plenaria.

### Gruppi di Revisione

Lo scopo del gruppo di revisione è di analizzare e riflettere sul ruolo che i partecipanti hanno assunto nei vari eventi della conference e che cosa è stato possibile apprendere da questa esperienza.

I gruppi sono composti da 4 a 6 partecipanti con un membro dello staff.

### Gruppi di Applicazione

L'obiettivo del gruppo di applicazione è di applicare l'apprendimento della conference al ruolo e alle questioni organizzative.

### Gruppo di uscita

Lo scopo del gruppo di uscita è di aiutare i partecipanti a pensare a cosa hanno appreso, come vivono la partenza e che cosa possono fare per continuare la loro crescita.

## STAFF ROLES

The staff will assume two main roles:

- Management role: they will be responsible for running the conference
- Consultant role: they will consult to the different conference events offering their reflections, observations and hypotheses to facilitate understanding and learning of group and organisational processes.

## EVENTS

The conference is articulated in a series of interrelated events of different sizes and configuration and with diverse tasks to create a system of learning.

The events begin and end punctually.

The main events are listed below.

A more detailed programme will be distributed at the beginning of the conference

### Entry Group

The Entry Group gives participants the opportunity to cross the boundary of the Conference, begin the process of joining and think about their goals and expectations and concerns. The Entry group will be the same group as the Exit Groups.

### Plenaries

These events are held near the beginning and end of the conference. The initial plenary will provide an overall structure for participants and staff to reflect on and learn about the emerging dynamics of joining the conference's temporary organisation. The closing plenary will be an opportunity for reflection on the processes of learning from the conference as a whole, and facilitate the ending of relationships.

### Small Group:

The purpose of the small group is to explore experience and behaviour in the "here and now" in the context of the conference purpose and theme.

### Large group

The purpose of the large study group is to experience and learn about organisational dynamics and interpersonal relationships as they

occur in a setting with the whole conference membership and a number of consultants.

### Institutional Event

The purpose of this event is to understand the conference as a developing organisation exploring the emerging cultures and the relationships between different groups.

All participants and staff take part in this event, which opens and closes with a plenary

### Review groups

The purpose of the review group is to reflect on and examine the roles participants have taken up in the different events of the conference and what can be learnt from these experiences.

Participants are allocated to groups of 4-6 with a staff member

### Application groups

The purpose of the application group is to apply conference learning to current role and organisational issues.

### Exit group

The purpose of the exit group is to help participants to think about what they have learnt, how they are leaving and what they may want to do next to continue their development.

## CALENDARIO

Registrazione: dalle 10.00 alle 11.00 del 29 marzo 2012.  
 La conference inizierà alle 11.00 del 29 marzo  
 e finirà alle 16.00 del 1 aprile 2012.

## SCHEDULE

Registration: from 10 to 11.00 on the 29th of March.  
 The conference will start at 11 on the 29th of March  
 and will finish at 4.00 on the 1st of April.

## STAFF

### DIREZIONE - DIRECTORATE

#### Direttore - Director

**Francesca Cardona** è consulente organizzativo, formatore e coach. Ha una notevole esperienza di consulenza ad organizzazioni e senior managers in contesti organizzativi e culturali diversi. Collabora con la London Business School ed insegna al Tavistock e Portman NHS Trust (MA e Dottorato in consulenza organizzativa). Francesca ha un particolare interesse nell'area della transizione individuale e organizzativa.

*Organisational consultant, trainer and coach. She has a considerable experience in consulting to organisations and senior managers in a variety of fields and cultural contexts. She is a coach for the London Business School and a visiting tutor on the MA and Professional Doctorate in organisational consultancy at the Tavistock & Portman NHS Trust. Francesca's particular interest is in the area of individual and organisational transition.*

#### Vice Direttore - Associate Director

**Vincenzo Villari**, Direttore del Servizio Psichiatrico Ospedaliero dell'Ospedale San Giovanni Battista di Torino. Psichiatra e Psicoterapeuta, insegna presso le Scuole di Specializzazione di Psichiatria e Psicologia Clinica della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Torino. Arbitro internazionale di canottaggio.

*M.D. Psychiatrist and Psychotherapist. Director, Psychiatric Emergency Service, San Giovanni Battista Hospital, Turin. Faculty, School of Specialization in Psychiatry and Clinical Psychology, University of Turin. International Rowing Umpire.*

#### Amministratore - Administrator

**Simona Masnata**, educatore professionale, amministratore di cooperative sociali, consulente di direzione e organizzativo, si è formata nelle Group Relations e nello studio

delle organizzazioni con il Nodo Group e il Cesma, Coach ICF, membro del direttivo del Nodo Group.

*Professional educator, administrator of social cooperatives, organisational and management consultant, was formed in Group Relations and the study of organisations with Il Nodo Group and Cesma, Coach ICF, Il Nodo Group board member*

#### Interprete - Interpreter

**Isabella Negri**, laureata in Scienze Politiche e specializzata in Traduzione e Interpretazione, è interprete di conferenza e consulente linguistico. Ha notevole esperienza di traduzione in psicoanalisi, psicoterapia, formazione ed economia. Lavora per diversi editori, tra cui Raffaello Cortina, Borla, Bollati Boringhieri, Einaudi. È socia di OPUS e Il Nodo group. I suoi interessi s'incentrano sull'approccio delle Group Relations e sui suoi potenziali sviluppi.

*MA in Political Science and specialized in Translation & Interpretation, is an interpreter of conference and language consultant. She has a considerable experience as a translator in the fields of psychoanalysis, psychotherapy, education and economics. She works for several publishing houses, including Raffaello Cortina, Borla, Bollati Boringhieri, Einaudi. She is an OPUS and Il Nodo group member. Her interest focuses on the GR approach and its potential development.*



## CONSULENTI - CONSULTANT

**I Consulenti verranno designati tra quelli indicati di seguito - The consultant staff will be drawn from the following list**

**Gilles Amado**, Dottore in Psicologia, Professore emerito di Sociopsicologia alla HEC School of Management di Parigi, Redattore della Nouvelle Revue de Psychosociologie e autore di numerosi libri e pubblicazioni. Membro fondatore della Società Internazionale di studi psicoanalitici delle organizzazioni (ISPSO), del Centro Internazionale per la Ricerca, Training e Intervento Sociopsicologico (CIRFIP), membro della Società Francese di Psicoterapia di Gruppo Psicoanalitica (SFPPG). Opera come consulente, nella ricerca-azione, come coach supervisore in Europa e Sud America nell'area dei servizi, industria, istituzioni terapeutiche, in ambito carcerario e dello sport.

*Doctor in Psychology, is an emeritus Professor of Sociopsychology at HEC School of Management, Paris. He is the co-chief Editor of the Nouvelle Revue de Psychosociologie, the author of numerous articles and books. He is a founding member of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), of the International Center for Sociopsychological Research, Training and Intervention (CIRFIP), a member of the French Society for Psychoanalytic Group Psychotherapy (SFPPG). He acts as a consultant, an action-researcher and a coach supervisor in Europe and South America in the areas of services, industry, therapeutic institutions, prisons and sport.*

**Franca Fubini**, psicoterapeuta, gruppo analista e consulente di organizzazione. Lavora in campo clinico e come consulente presso istituzioni pubbliche e private. Ha collaborato con le università di Roma, Perugia e L'Aquila. E' stata Senior Fellow dell'University College London. Socia fondatrice di '[socialdreaming.it](http://socialdreaming.it) <<http://socialdreaming.it>>', membro del Nodo Group e di OPUS.

*Psychotherapist, group analyst and organizational consultant. She has a private clinic and works as a consultant both in the public and private sector. She has collaborated with the University of Rome, Perugia and L'Aquila. She has been Senior Fellow of University College London. Founder member of 'socialdreaming.it', member of Il Nodo Group and of OPUS.*

**Luca Mingarelli**, Presidente Fondazione Rosa dei venti onlus, Psicologo Psicoterapeuta (ECP), Direttore di Comunità Terapeutica per adolescenti, Formatore, Consulente per Organizzazioni profit e no profit. Docente di Psicopatologia in libere Università di Naturopatia. Membro del CD il Nodo Group. Socio di OPUS. Ideatore e vice direttore della prima Working Conference internazionale "Energia, Cocreation e Benessere nelle organizzazioni"

*Chairman, CEO Associazione Rosa dei Venti onlus. Psychotherapist (ECP); Director, Therapeutic Community. Trainer, Supervisor and Consultant to profit and non-profit organizations. Faculty Psychosomatics, national and international Free Universities. Board Member Il Nodo Group, OPUS member. Ideator and assistant director of the International Working Conference "Energy Cocreation and wellbeing in organizations"*

**Derek Raffaelli** è un consulente organizzativo e psicoterapeuta psicoanalitico. Lavora in veri settori: commerciale, volontariato e governativo. È l'attuale direttore delle Bayswater Working Conference di Londra. La specialità di Derek è il raccordo tra la persona e l'organizzazione

*Organisational consultant and psychoanalytic psychotherapist in private practice. He works in all the sectors : commercial, voluntary, and governmental. He is the current director of the Bayswater Working Conference, London. Derek's special field is the interface between the person and the organisation.*

**Lia Ricotti**: è consulente interno di un primario gruppo assicurativo italiano, segue in particolare progetti di cambiamento organizzativo supportando management e gruppi di lavoro nei processi di transizione. Vice-Presidente Il Nodo group, Italia.

*Internal consultant in a main Italian Insurance Company. In particular she is responsible for projects on organisational change and consultancy to management and groups going through transitional process.*

**Kay Trainor** è un consulente organizzativo alla "Tavistock Consulting" di Londra e tutor organizzativo per il corso "Consultation and the Organisation: Psychoanalytic Approaches" alla Tavistock Clinic.

E' stata membro dello staff e recentemente ha diretto Group Relations Conference in Inghilterra. Ha una formazione artistica: ha scritto per la TV e il teatro, per otto anni è stata direttore di un importante Festival Artistico nel Nord di Londra.

*Organisational consultant at Tavistock Consulting in London and organising tutor of Consultation and the Organisation: Psychoanalytic Approaches at the Tavistock Clinic. She has also worked as staff on, and recently directed, Group Relations Conferences in the UK. She has a background in the arts, has written for TV and theatre and for eight years was the director of a large Arts Festival in North London.*

**IL NODO Group** è un'Associazione scientifico-culturale senza fini di lucro che trae storicamente origine da un team professionale costituitosi a Torino negli anni '90 e che ha svolto attività di studio, formazione e consulenza in collaborazione con il Tavistock & Portman NHS Trust di Londra e con altre istituzioni scientifiche nazionali e internazionali.

Dopo avere operato per qualche anno in forma consortile, IL NODO Group ha scelto di privilegiare l'originaria missione di centro multiprofessionale a carattere scientifico, con una base associativa di professionisti con competenze interdisciplinari e trasversali nei settori sanitario e socio- assistenziale, nell'impresa, nella scuola, nella cooperazione sociale e nella pubblica amministrazione.

L'Associazione IL NODO Group è sponsor principale, ideatore e gestore della Group Relations Conference residenziale "Autorità, Leadership e Innovazione" (ALI) che organizza dal 1998 con cadenza annuale.

# IL NODO<sup>GROUP</sup>

FORMAZIONE | CONSULENZA | RICERCA

**IL NODO Group** is a scientific-cultural no-profit Association that historically originated from a professional team formed in Turin in the nineties. It has carried out study, training and consultancy activities in collaboration with the Tavistock & Portman NHS Trust in London and other national and international scientific institutions.

After it operated a few years as a consortium, IL NODO Group has decided to privilege its original mission as a scientifically-oriented multiprofessional centre as an association of professionals with interdisciplinary and cross-sector competences in the health and social- care fields, the business world, education, social cooperation and civil service.

The Associazione IL NODO Group is the main sponsor, creator and manager of the residential Group Relations Conference "Authority, Leadership and Innovation" (ALI) that takes place every year since 1998.

Viale XXV Aprile, 159/18 10133 TORINO - Sede ammin.: c/o Coop. Soc. Chronos via Rombò, 35 - 10098 Rivoli (TO) - Tel. +39 011 9553401 - Fax + 39 011 9553410  
e-mail: segreteria@ilnodogroup.it www.ilnodogroup.it

**TAVISTOCK CLINIC**, fondato nel 1920, offre una vasta gamma di programmi clinici e di formazione. Il TAVISTOCK CONSULTANCY SERVICE continua a proporre consulenze organizzative sulla base dell'approccio sistemico-psicodinamico. Il TAVISTOCK & PORTMAN NHS Foundation Trust, oltre a svolgere ogni anno tre Group Relations Conference, ha co-sponsorizzato per molti anni le Leicester Conferences organizzate dal TAVISTOCK INSTITUTE.

Le istituzioni con cui il TAVISTOCK ha legami di collaborazione, oltre all'Associazione IL NODO Group e al CESMA, comprendono tra le altre: AGSLO (Svezia), A.K.RICE Institute (USA), BION Institute (India), FIIS (Francia), GROUP RELATIONS AUSTRALIA (Australia), GROUP RELATIONS NEDERLAND (Olanda), GRUBB Institute (Gran Bretagna), INNOVA (Spagna), METANOIA (Finlandia), OFEK (Israele).

## The Tavistock and Portman NHS Foundation Trust

**TAVISTOCK CLINIC**, founded in 1920, offers a wide range of clinical and training programs. The TAVISTOCK CONSULTANCY SERVICE offers organizational consultancy informed by systemic-psychodynamic approach. The TAVISTOCK & PORTMAN NHS Foundation Trust, as well as running three Group Relations Conferences every year, is the sponsor of the Leicester Conferences..

The TAVISTOCK collaborates with CESMA, the Associazione IL NODO Group, AGSLO (Sweden), A.K.RICE Institute (USA), BION Institute (India), FIIS (France), GROUP RELATIONS AUSTRALIA (Australia), GROUP RELATIONS NEDERLAND (Holland), GRUBB Institute (Great Britain), INNOVA (Spain), METANOIA (Finland), OFEK (Israel).

Tavistock Centre 120 Belsize Lane LONDON NW3 5BA (UK) Tel. +44 207 447 37 37 - Fax +44 207 447 37 38  
e-mail: jlousada@tavi-port.nhs.uk www.tavi-port.org

**IL CESMA**, lo storico marchio creato nel 1968 da Giovanni G. Giopp, Fabrizio Terruzzi ed Elio Vera, opera nell'Executive Education e nel Coaching Interculturale, introducendo sin dalla sua fondazione metodiche didattiche innovative e sconosciute al mondo italiano della formazione quadri e dirigenti. Innovare le pratiche formative è sempre stato il suo obiettivo, che ha consentito a tale marchio di divenire un'affidabile garanzia di qualità dell'apprendimento e del rafforzamento professionale di coloro che partecipano ai suoi piani di formazione.

IL CESMA per affrontare adeguatamente i complessi tempi attuali, progetta ed offre Executive Master brevi e innovativi, particolarmente utili ai manager e imprenditori italiani, ai quali vengono fornite concrete possibilità di applicazione alle proprie realtà professionali, attuando modalità di aggiornamento altamente sensibili ai nuovi scenari del mercato.



**The CESMA**, the historical brand of quality in Executive Education created 43 years ago in Milan, has since its establishment introduced in Italy innovative training for corporate managers. Important its experience in teaching marketing tools, mainly originated by the experience that the founders have developed in working with multinational companies such as HENKEL, UNILEVER, YOUNG & RUBICAM, PHILIPS and INT.L CHEMICAL AND COSMETIC COMPANY.

The CESMA has provided consultancy in organisational topics also abroad, in particular in Bulgaria, Russia, Spain, and Switzerland. In 1998 was co-founder of the Italian Group Relations Conferences, the so called "Seminari di Arona" focusing on the organisational development according to the Tavistock Model, in particular for the study and implementation of Authority, Leadership and Innovation. The CESMA is Member of ASFOR, the Association of the Italian Schools of Management, is involved in the International Activities with EFMD, CEEMAN and EMERALD, and in the research on "The Effects of Diversity in the Workplace",.

CESMA di Elio Vera - P.le Giulio Cesare 4 - 20145 Milano - Tel +39 02 49 80 160 - Cell +39 348 330 9595  
Skype: cesma-milano - e-mail: info@cesma.edu - www.cesma.edu - www.eliovera.eu

## DOVE E QUANDO

La Conference inizia alle 11 di giovedì 29 marzo e si conclude alle 16 di domenica 1 aprile 2012.

Si tiene nei pressi del Lago di Varese in un contesto residenziale confortevole e appropriato alle esigenze del lavoro di gruppo. Nella stessa sede vengono serviti colazione, pranzo, cena e le pause caffè. Sistemazione in camere singole o doppie con servizi presso:

**Villa Cagnola - Via Cagnola, 17 - 21045 Gazzada (VA) – Tel. +39 0332 461304 - Fax +39 0322 870887 - villacagnola@tin.it - www.villacagnola.it**

**In auto da Milano:** Autostrada A8 dei laghi. Uscita Gazzada. A Gazzada seguire l'indicazione Centro Congressi Villa Cagnola. (45 minuti)

**In auto da Genova:** Autostrada A26 Genova Voltri-Sempione. Dopo Borgomanero, diramazione A8 in direzione Milano. A Gallarate A8 in direzione Varese. Uscita Gazzada. A Gazzada seguire l'indicazione Centro Congressi Villa Cagnola (circa 2 ore)

**In auto da Torino:** Autostrada A4 Torino-Milano. Innesso presso Biandrate sulla A26 direzione Gravello Toce/Sempione, Dopo Borgomanero, diramazione A8 in direzione Milano. A Gallarate A8 in direzione Varese. Uscita Gazzada. A Gazzada seguire l'indicazione Centro Congressi Villa Cagnola (90 minuti).

**In treno:** da Milano Porta Venezia o Porta Garibaldi Passante con fermata a Gazzada. Frequenza dei treni: ogni 30 minuti (tempo di percorrenza 75 minuti). **In aereo: Aeroporto Milano Malpensa** (in auto: circa 30 minuti).

**Aeroporto Milano Linate** (in auto: circa 75 minuti).



## WHERE AND WHEN

The Conference starts at 11:00 on Thursday 29th March and finishes at 16:00 on Sunday 1st April 2012.

It will be held near Lake Varese in a comfortable, residential setting appropriate to the requirements of group work. Breakfast, lunch, dinner and refreshment breaks will be provided at the same venue. Accommodation is in single or double rooms with bathroom at:

**Villa Cagnola - Via Cagnola, 17 - 21045 Gazzada (VA) – Tel. +39 0332 461304 - Fax +39 0322 870887 - villacagnola@tin.it - www.villacagnola.it**

**By car from Milano:** Take the A8 motorway in the direction of the lakes (Autostrada dei Laghi). Take the Gazzada exit. At Gazzada follow indications for the Conference Centre Villa Cagnola (45 minutes).

**By car from Genova:** Take the A26 motorway, Genova Voltri - Sempione. After Borgomanero, take the A8 motorway fork in the direction of Milano. At Gallarate take the A8 motorway in the direction of Varese. Take the Gazzada exit. At Gazzada follow indications for the Conference Centre Villa Cagnola (approximately 2 hours).

**By car from Torino:** Take the A4 motorway, Torino-Milano. In the vicinity of Biandrate take the A26 in the direction of Gravello Toce/Sempione. After Borgomanero, take the A8 motorway fork in the direction of Milano. At Gallarate take the A8 in the direction of Varese. Take the Gazzada exit. At Gazzada follow indications for the Conference Centre Villa Cagnola (90 minutes).

**By train:** from Milano Porta Venezia station or from Milano Porta Garibaldi Passante station, take the train which stops at Gazzada. Train frequency: every 30 minutes (journey time 75 minutes).

**By plane: Milano Malpensa airport** (by car: approximately 30 minutes). **Milano Linate airport** (by car: approximately 75 minutes).

## COME ISCRIVERSI ALLA CONFERENCE

Le iscrizioni vengono accolte nell'ordine di arrivo e sono valide solo a pagamento effettuato o ad anticipo versato o a conferma d'ordine dell'organizzazione che iscrive il proprio o i propri collaboratori.

Compilare in tutte le sue parti la domanda di iscrizione e inviarla per posta o via fax o via mail a:

**Agenzia Mosaico, via San Secondo 31, 10128 Torino**  
Tel +39 0115681238 - Fax +39 011505421 - e-mail 15IGRC@ilnodogroup.it

### QUOTE DI PARTECIPAZIONE

€ 1.350 + IVA 21% per iscrizione entro il 15/02/2012

€ 1.650 + IVA 21% per iscrizione dopo il 15/02/2012

### QUOTA DI SOGGIORNO (Iva inclusa)

285 in camera singola, € 210 in camera doppia

Ogni richiesta deve essere accompagnata da un acconto di 250 + IVA a cui seguirà fattura di acconto a titolo di prenotazione. Per avere diritto alla quota ridotta di 1.350 + IVA le richieste, accompagnate dalla quota di prenotazione, devono pervenire **entro il 15 febbraio 2012** (data del timbro postale o data di invio del fax o della mail). **La richiesta d'iscrizione è considerata valida al ricevimento della scheda di richiesta di partecipazione debitamente firmata e corredata dell'attestazione dell'avvenuto pagamento almeno dell'acconto di prenotazione. Il saldo della quota di partecipazione dovrà pervenire entro e non oltre il 19/03/2012 pena il mancato rimborso dell'acconto, analogamente alla cancellazione.**

La quota di soggiorno andrà invece corrisposta direttamente a Villa Cagnola.

### Riduzioni:

Per più iscrizioni provenienti dalla stessa organizzazione è prevista una riduzione del 20% sul totale, con fatturazione complessiva

Per chi non è sostenuto da un organizzazione è concessa una **riduzione del 20%** Per i soci de Il Nodo Group: riduzione del 30%

Per i membri delle organizzazioni sponsor: Cesma e Tavistock: riduzione 20%

## CONFERENCE REGISTRATION

Registrations will be accepted in the order in which they are received and are valid only upon full payment or when a deposit is paid or on confirmation of an order by the organization that registers its members.

Fill the registration request form and send it by post or by fax or by mail to:

**Agenzia Mosaico, via San Secondo 31, 10128 Torino**  
Tel +39 0115681238 - Fax +39 011505421 - e-mail 15IGRC@ilnodogroup.it

### FEE

1.350 + VAT 21% € registration by 15/02/2012

1.650 + VAT 21% € registration after 15/02/2012

### FULL BOARD (VAT included)

285 in single room, € 210 in double room

Every request should be accompanied by a deposit of 250 + VAT and will be followed by an invoice which will act as proof of booking. In order to receive the reduced rate of 1.350 + VAT the request together with the booking fee must arrive by the **15<sup>th</sup> JFebruary 2012** (or carry a postage date or fax or mail send date not later than this expiry date). **The request for registration is considered valid when a duly signed registration request form is received, attached to an attestation of payment of at least the deposit. The balance should arrive by and not later than 19/03/2012. If this is not adhered to the deposit will not be refunded and the booking cancelled.**

The amount of the full board will be paid at Villa Cagnola.

**Reductions:** for multiple registrations from the same organization a **discount of 20%** will be given starting with the second participant, it will be issued a single invoice.

A reduction of 20% will be applied to persons who are not supported by an organization

For Il Nodo Group Members reduction of 30%

For Members of sponsoring organisations: Cesma and Tavistock reduction of 20%

**Borse di studio:** sono previste, in funzione del numero degli iscritti, alcune borse di studio per una riduzione della quota di partecipazione fino a un massimo di €500 (IVA esclusa) per i casi in cui né il richiedente né la sua organizzazione possano sostenere l'onere della quota intera. Le domande per la concessione di una borsa di studio devono pervenire, adeguatamente motivate, insieme alla quota di prenotazione, **entro l' 8 febbraio 2012**. L'avvenuta assegnazione verrà comunicata entro due settimane dal ricevimento della richiesta. Qualora la borsa di studio non venga concessa e il richiedente decida di non partecipare pagando la quota intera, la quota di prenotazione verrà rimborsata.

**Cancellazione:** l'acconto di prenotazione non sarà rimborsato se l'interessato dovesse ritirare la propria domanda. Verrà invece restituito qualora la domanda non possa essere accolta per mancanza di posto, per annullamento della Conference o per altri motivi legati all'organizzazione della Conference. Gli organizzatori si riservano la facoltà di rinviare, annullare o modificare la Conference. Ogni variazione verrà tempestivamente segnalata agli iscritti.

**Bursaries:** depending on the number of registrations, some bursaries will be made available to provide some reduction in the registration fees, up to a maximum of €500 (not including VAT), in those cases where neither the person making the request nor their organization can afford the whole fee. Applications for bursaries, giving suitable motivations, should arrive with the booking fee **by 8<sup>th</sup> February 2012**. Eventual allocation of the bursaries will be communicated within two weeks of the receipt of the request. Should a bursary not be allocated and the person making the request decides not to participate paying the full fee, the booking fee will be refunded.

**Cancellation:** the deposit will not be refunded if the interested party withdraws his/her request. Instead the deposit will be refunded if the request cannot be met because of lack of places, cancellation of the Conference or other reasons connected with the organisation of the Conference. The organizers reserve the right to postpone, cancel or change the Conference. The participants will be informed as quickly as possible of any changes made.



**N**avigare nel mondo lavorativo di oggi richiede un' autorità adattabile a un contesto tecnico, culturale e socio-politico in continua trasformazione. Chi opera nelle organizzazioni ha bisogno di bilanciare un approccio collaborativo e connesso al mondo esterno con la capacità di competere su piani diversi.

Attraverso l'organizzazione temporanea della Conference sarà possibile sperimentare, partecipare e riflettere su dinamiche di collaborazione, interdipendenza e competizione con l'obiettivo di migliorare le proprie capacità di trasformare e sviluppare i sistemi organizzativi in cui operiamo.

I partecipanti della conference avranno l'opportunità di:

- **Esplorare** aspetti emotivi e irrazionali della vita organizzativa e l'impatto che ciascuno di noi ha sugli altri
- **Sperimentare** diversi ruoli e livelli di autorità in contesti e situazioni differenziate
- **Riconoscere** e riflettere sugli aspetti sistemici della vita organizzativa
- **Sviluppare** capacità di trasformare il proprio ruolo e contesto organizzativo
- **Generare** nuove idee e modalità d'intervento per creare organizzazioni sostenibili

**T**raining Group: e' previsto un gruppo per persone che abbiano partecipato ad almeno due Group Relations Conferences.

**Q**uota di partecipazione (Iva esclusa): 1.350 € per iscrizioni entro il 15 febbraio 2012 - 1.650 € per iscrizioni successive

**Q**uota di soggiorno (Iva inclusa) : 285 € in camera singola - 210 € in camera doppia

**R**iduzioni: per le organizzazioni che iscrivono due o più persone e per i privati. Alcune Borse di Studio sono disponibili.

**Informazioni e iscrizioni / for information and enrolments:**

**Agenzia Mosaico - Via San Secondo, 31-10128 Torino**

**Tel +39 011 5681238 - E-mail: 15IGRC@ilnodogroup.it**

**N**avigating today's world of work requires an adaptable authority in the context of continuous technical, cultural and socio-political transformation. Members of organisations need to balance a collaborative approach connected to the outside world with an ability to compete on different levels.

Through the temporary organisation of the Conference it will be possible to experiment, participate and reflect on the dynamics of collaboration, interdependence and competition, with the aim of improving one's capacity to transform and develop organisational systems.

C onference participants will have the opportunity to:

- **Explore** the emotional and irrational aspects of organisational life as well as the impact that each of us has on others
- **Experiment** with different roles and levels of authority in diverse contexts and situations
- **Recognise** and reflect on the systemic aspects of organisational life
- **Develop** an ability to transform their roles and organisational contexts
- **Generate** new ideas and methods of intervening to create sustainable organisations

**T**raining Group: there will be a different group for people who have participated in at least two Group Relations Conferences

**Languages: Italian - English**

**F**ee: € 1.350 + VAT (21%) for applications received by 15<sup>th</sup> February 2012 - € 1.650 + VAT (21%) for applications received after

**F**ull Board (VAT included) : € 285 single room - € 210 double room

**R**eductions: for individuals not supported by an organisation and for organisations who enroll two or more people. Some Bursaries are also available.

### Staff:

*Direttore: Francesca Cardona*

*Vice-Direttore: Enzo Villari*

*Amministratore: Simona Masnata*

*Consulenti: Gilles Amado, Franca*

*Fubini, Luca Mingarelli, Derek*

*Raffaelli, Lia Ricotti, Kay Trainor*

*Interprete: Isabella Negri*