



Collana Universalia

Saggio
di un dizionario aziendale
“L’aziendalino”

a cura di Lorena Melli
collaborazione Michela Albanese

Fondazione E.N.P.A.M.

PRESENTAZIONE

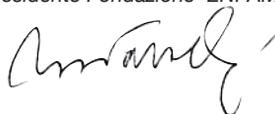
Lorena Melli è il Direttore del Dipartimento delle Risorse Umane dell'ENPAM.

Oggi presento il suo Saggio di un Dizionario aziendale chiamato, con grazioso neologismo, “*L’Aziendalino*”, che oltre a rappresentare una buona provocazione di tipo culturale porta con sé un’indiscutibile utilità divulgativa.

Sono 600 vocaboli che fanno ormai parte del lessico proprio del mondo del lavoro, lessico in continua, dinamica evoluzione e ricco (?) sempre più di incursioni anglosassoni.

Nota di colore: l’ultima parola de *L’Aziendalino*, come ogni vocabolario che si rispetti, e con una punta di simpatica autoironia, è “Zuzzurellone”. Al di là di tutto, nell’esprimere apprezzamento, a lei ed ai suoi collaboratori, per questa originale iniziativa che interessa un po’ tutti e che sicuramente sarà costata in termini di fatica, come faticoso è ogni lavoro che analizza il linguaggio, richiedendo aggiornamenti, approfondimenti e confronti continui, mi congratulo sinceramente per quest’opera a cui auguro successo tra i dipendenti del nostro Ente, ma non solo.

On. Prof. Eolo PARODI
Presidente Fondazione ENPAM



PREMESSA

Il saggio di un dizionario aziendale, che abbiamo chiamato “*L’Aziendalino*”, è stato ideato e realizzato con slancio dal Servizio Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane della Fondazione E.N.P.A.M. grazie alla preziosa attività ed all’energica e sinergica cooperazione della Dott.ssa Michela Albanese per la collaborazione nella parte contenutistica e del Sig. Emanuele Pasculli Avetta per l’impianto grafico e per la collaborazione in qualche vocabolo più tecnico.

Il saggio nasce allo scopo di offrire un panorama delle parole più diffuse che ogni giorno sentiamo e pronunciamo nelle nostre aziende o che spesso, anche se hanno un senso ampiamente noto, nell’ambito lavorativo assumono significati e sfumature del tutto particolari.

La raccolta è frutto di una lunga e minuziosa ricerca condotta dal 2009 col metodo dell’indagine linguistica, evidenziando, laddove possibile, la radice etimologica della singola parola.

L’Aziendalino si divide per lettere alfabetiche, in una sorta di glossario

per le risorse umane che vivono il mondo del lavoro e si presenta come uno strumento a disposizione non solo degli studiosi della materia, ma anche di tutti coloro che semplicemente sono incuriositi dall'uso specialistico delle parole.

In sostanza si propone di venire incontro ad un'esigenza sentita nella vita lavorativa moderna, quella di un'informazione linguistica specifica, pronta ed efficace, attraverso uno strumento di consultazione facile, rapido ed insieme profondo. Almeno questa è stata l'intenzione.

L'idea si inserisce nel percorso di qualificazione e di miglioramento della comunicazione in seno all'ENPAM, che si alimenta anche attraverso la promozione continua e culturale oltre che formativa del personale, sempre in un'ottica aziendale attenta alle ricadute del servizio istituzionale. A fini culturali si è quindi rappresentato nei limiti più ampi possibili lo stato attuale del lessico aziendale, senza peraltro trascurare quel materiale lessicale che la tradizione e la pratica possono ancora oggi di frequente riproporre, attingendo dagli strati linguistici più antichi.

Si è cercato comunque di documentare, prediligendola, la più recente fase di sviluppo del linguaggio di settore, presentando in buon numero quei vocaboli e quelle locuzioni che esso è venuto ultimamente acquisendo per produzione italiana o per derivazione dalle lingue straniere, inevitabilmente ed in particolare dall'inglese.

Specifico interesse è stato rivolto alla terminologia "psico-tecnica" entrata oggi a far parte integrante del lessico aziendale, di derivazione dalle varie branche dello scibile umano.

Di diversi vocaboli si sono riportati sinonimi, anche di tipo concettuale, e nelle definizioni di singole parole sono state ospitate, talvolta, anche delle interessanti citazioni.

Ogni lettera occupa in genere più d'una pagina, senza la pretesa di aver totalmente ed esaustivamente affrontato l'intero "parolario" aziendalistico. Ed ecco perché di saggio si parla nel titolo, volendo essere un primo passo in questo campo, un tentativo, un as-saggio appunto.

Un indice comprende comunque una manciata di 600 voci e rinvia alle pagine del testo dove si può cercare il concetto affrontato.

Trattandosi di uno strumento che vuole facilitare la relazione comunicativa, esso è per definizione dinamico e quindi soggetto ad evoluzione oltre che ad implementazione.

Dott.ssa Lorena Melli

*Direttore del Dipartimento delle Risorse Umane
Fondazione ENPAM*

Il

Significato

Non

Sta

Solo

Nelle

Parole

Ma

Sta

Soprattutto

Nelle

Persone

INDICE

A pag. 31

Abilità
Accoglimento
Accompagnamento
Achievement
Action Learning
Adattamento
Affidabilità
Aggiornamento
Alfabetizzazione emozionale
Ambiente
Ambizione
Amicalità
Analisi dei fabbisogni
Andragogia
Apertura mentale
Apprendere ad apprendere
Apprendimento
Apprendimento organizzativo
Apprendimento permanente
Approccio al lavoro

Armonia
Ascolto Attivo
Assenteismo
Assertività
Assessment
Asset
Atmosfera
Atteggiamento positivo
Attitudine
Audit
Aula virtuale
Autenticità
Autocaso
Autocontrollo
Autocoscienza
Autoefficacia
Autoformazione
Automotivazione
Autonomia
Autorevolezza
Autorità
Autostima
Azienda
Aziendalista

B Pag. 43

Balanced scorecard
Benchmarking
Benefit
Benessere organizzativo
Bilancio di competenze
Blended learning
Blog

Bottom line
Bottom up
Brainstorming
Brand
Briefing
Budget
Buone pratiche
Buon senso
Burnout
Burocrazia
Business
Business intelligence
Business oriented
By trial and error

C Pag. 50

Calibrazione
Cambiamento
Caos
Capitale reputazionale
Capitale umano
Capo
Carisma
Carriera
Case Study
CEO
Change management
Chat
CIO
Cliente esterno
Cliente interno
Clima organizzativo
Coaching

Codice disciplinare
Codice etico
Coesione
Colloquio
Commissione
Commitment
Committente
Compensation
Competenza
Competenza di base
Competenza strategica
Competenza tecnico-professionale
Competenza trasversale
Competizione
Complementarità
Compliance
Comportamento
Comportamento organizzativo
Comunicazione
Comunicazione organizzativa
Comunità di pratica
Concertazione
Concorrenza
Concretezza
Conflict management
Conflitto
Confronto
Consapevolezza
Consapevolezza di sé
Consenso
Consulente
Content analysis
Contrattazione
Contratto

Contratto psicologico
Controllo
Convegno
Cooperative Learning
Cooperazione
Coping
Coraggio
Core
Core business
Core competence
Core team
Cortesia
Coscienziosità
Creatività
Crescita
Criticità
CRM
Cruscotto aziendale
CSR
Counseling
Country manager
Cultura
Cultura organizzativa
Curriculum vitae
Customer satisfaction
Customizzazione

D Pag. 71

Database
Decision making
Decision management
Decision taking
Decisione

Default
Delega
Deputy
Dialogo
Didattica modulare
Differenziazione
Digital divide
Digitalizzazione
Dinamica di gruppo
Dinamismo
Direzione Risorse Umane (DRU)
Dirigente
Diritto sindacale
Disagio
Discrepanza
Disimpegno
Disimpegno morale
Disponibilità
Diversity management
Downshifting
Drive system

E Pag. 80

Eccellenza
Ecologia manageriale
Economia
Economicità
Educazione
Educazione degli adulti
Effetto farfalla
Efficacia
Efficacia decisionale
Efficienza

E-learning
Emozione
Empatia
Employee satisfaction
Empowerment
Energia
Engagement
Entropia
Entusiasmo
Epistemologia
Equilibrio
Equilibrismo
Ergonomia
Errore
Esecuzione
Esperienza
Etica
Eudaimonia
Experiential learning
Extranet

F Pag. 90

Fabbisogno formativo
Facilitazione
FAD
FAQ
Feedback
Feed forward
Fidelizzazione
Fiducia
Fiducia in sé
Filosofia
Flessibilità

Flusso
Focus
Focus group
Follow up
Followership
Forecasting
Formattare
Form-Attore
Formazione
Formazione continua
Formazione generica
Formazione permanente
Formazione specifica
Forum
Fringe benefit
Funzionalità
Funzionigramma

G

Pag. 98

Gantt
Gap di conoscenze
Genbaismo
Genchi-Genbutsu
Genialità
Gentilezza
Gerarchia
Gestione
Gestione del conflitto
Gestione delle risorse umane
Gestione di sé
Gestione strategica
Giga
Globalizzazione

Glocalismo
Goal setting
Governance
Gratificazione
Gratitudine

H Pag. 105

Hacker
Hard copy
Hard disk
Headship
Highlight
Hobby
Homo
House organ
HTML
Human Resources Management (HRM)
Humour
Humus

I Pag. 109

Impegno
Impresa
Impulsività
Impulso
In-basket
Incentivo
Incontro
Indagine qualitativa
Indicatore
Informazione
Innovazione

Innovazione incrementale
Innovazione radicale
Input
Inserimento
Insight
Insight discovery
Instabilità
Instabilità emotiva
Integrazione
Intelligenza
Intelligenza collettiva
Intelligenza emotiva
Interattività
Interazione
Interazione sociale
Interdipendenza
Interdisciplinarietà
Interfaccia
Interfunzionalità
Interim
Internet
Interrelazione
Interscambio
Intervista
Intranet
Intuito
Intuizione
Io
Iper testo
IT
IT governance
Item
Iterazione

J Pag. 121

- Job
- Job analysis
- Job description
- Job evaluation
- Job posting
- Job profile
- Job requirement
- Job rotation
- Just in time

K Pag. 124

- Kaizen
- Key people
- Key word
- Know how
- Knowledge ability
- Knowledge management
- K.O.

L Pag. 127

- Lateraltà
- Lavoro
- Leader
- Leadership
- Lean organization
- Lean thinking
- Learning organization
- Lessico aziendale
- Lifelong learning
- Limite

Line
Linea intermedia
Linking
Locus of control
Locus of control emozionale
Logos
Loyalty

M Pag. 134

Management
Manager
Mansione
Manutenzione
MBO
Mediazione
Meeting
Mentore
Mentoring
Merito
Metacompetenza
Metodo
Middle management
Miglioramento
Miglioramento continuo
Mindfulness
Mindsight
Mirroring
Mission Aziendale
Mobbing
Mobility manager
Monitoraggio
Motivazione
Multifocus
Multitasking

N Pag. 144

Negoziazione
Neoinserito
Netlearning
Networking
Networking learning
Newsletter
No
Noi
Nucleo operativo

O Pag. 147

Obiettivo
Obiettivo formativo
Obsolescenza
Ok
Open source
Organigramma
Organizzazione
Organizzazione motivante
Orientamento
Orientamento al risultato
Osmosi
Ottimismo
Outdoor training
Outplacement
Output
Ownership
Ozio

P

Paradigma
Partecipazione
Passione
Pensiero duale
People care
People strategy
Percezione
Performance
Performance management
Perseveranza
Persistenza
Personalità
PERT
Pessimismo
Pianificazione del personale
Piattaforma
Pipeline
PMS
PNL
Policy
Popolazione
Positività
Posizione
Potenziale
Potere
Pragmatismo
Prassi
Premio
Prestazione
Pre-test
Privacy
Proattività
Problem setting

Problem solving
Procedura
Processo
Prodotto
Professionalità
Profilo
Profilo professionale
Progetto
Programmazione
Proiezione
Project management
Propositività
Prospettiva
Prosumerismo
Provvedimento disciplinare
Psicologia
Psicologia del lavoro

Q Pag. 167

Quadro
Qualità
Qualità totale
Question time
Questionario
Quoziente emotivo
Quoziente intellettuale

R Pag. 170

Rappresentanza dei lavoratori
Recruiting
Relazioni industriali
Report
Reputazione

Resilienza
Responsabilità
Responsabilizzazione
Retention
Retribuzione
Ricerca empirica
Ricompensa
Riflessività
Rimprovero
Rischio
Risk management
Risorsa umana
Rispetto
Risultato
ROI
Role model
Role playing
Ruolo

S Pag.176

S (curva ad)
Scaling
Scelta
Scientific management
Sconfitta
Scoring
Scouting
Scrupolosità
Sede
Selezione
Selezione esterna
Selezione interna
Selezionatore

Self control
Seminario
Semplificazione
Seniority
Sensibilità
Senso
Senso comune
Senso del lavoro
Senso di appartenenza
Server
Servizio
Sfida
Sforzo
Shareholder
Simpatia
Simulazione
Sindacato
Sinergia
Sintalità
Sintonia
Skill
Skill based pay
Slide
Sociologia
Sociologia del lavoro
Span of control
Spett-autore
Spettanza
Squadra
Stabilità
Stabilità emotiva
Staff
Staff leasing
Stage

Stakeholder
Standard
Start up
Status
Stereotipo
Stipendio
Stock option
Strategia
Stress
Struttura organizzativa
Successo
Super Io
Supporto
Sviluppo
Sviluppo organizzativo

T

Pag. 192

T-group
Talento
Task
Task analysis
Task force
Team building
Team leader
Team playing
Team working
Tecnostruttura
Telelavoro
Tenacia
Test
Testimone privilegiato
Testo-contesto
Time management

Timing
Top down
Total reward
TQM
Trainer
Training on the job
Tran-tran
Transazione
Transizione
Trattativa sindacale
Tratto
Tutor

U Pag. 200

Umanità
Unicità
Unità di staff
Unità organizzativa
Unità produttiva
Uoma
Utopia

V Pag. 202

Valore
Valorizzazione
Valutatore
Valutazione
Vertice
Visibilità
Vision Aziendale
Visione olistica
Vissuto

Vittimismo

Vulnus

W Pag. 206

Warming-up

Way of life

Website

Welfare

Welfare aziendale

Wiki

Wikipedia

Work ability

Work in progress

Work life balance

Workshop

Www

X,Y Pag. 210

X (fattore)

Yes man

Yuppie

Z Pag. 211

Z (curva a)

Zelo

Zen management

Zero-in

Zibaldone

Zippare

Zizzania

Zizzola
Zoccolo duro
Zoom
Zuffa
Zuzzerellone



ABILITÀ

Capacità pratica, innata o appresa dall'esperienza, che indica l'attitudine di un soggetto a svolgere in modo corretto e ben organizzato una specifica attività.

ACCOGLIMENTO

Complesso di iniziative e azioni programmate per fornire al nuovo assunto in azienda informazioni utili per conoscere meglio l'ambiente organizzativo, l'unità e la mansione a cui è destinato, nonché i collaboratori, i regolamenti, le procedure, le norme, i diritti, e i doveri.

ACCOMPAGNAMENTO

Processo di facilitazione dell'apprendimento in particolare dell'età adulta, volto allo sviluppo delle potenzialità personali. Si realizza attraverso figure quali il *tutor*, il *coach*, il responsabile/affiancatore aziendale.

ACHIEVEMENT

Dall'inglese, "conquista", affermazione, realizzazione, lavoro, successo.

ACTION LEARNING

Dall'inglese, "apprendimento in azione, sul campo".

Metodologia attiva d'apprendimento, la cui paternità è attribuita allo studioso R. Revans, secondo il quale A (apprendimento) = $C + D$, ossia l'apprendimento avviene attraverso la somma combinata di conoscenza e di capacità nell'elaborare domande efficaci ed intelligenti.

ADATTAMENTO

In psicologia del lavoro, strategia di flessibilità che permette all'uomo di realizzare la massima efficienza e soddisfazione per sé e per la struttura sociale che lo impiega.

AFFIDABILITÀ

Nel linguaggio tecnico, come traduzione dell'inglese *reliability*, garanzia che un organo dà di funzionare correttamente, sicurezza di funzionamento. Estensivamente, persona che dà affidamento, che ha buone probabilità di condurre a risultati positivi.

AGGIORNAMENTO

Da aggiornare, "illuminare a giorno", rischiarare. Per estensione significa mettersi, tenersi al corrente. Con significato più ampio, rinnovamento, evoluzione, messa al passo con i tempi nuovi, con le nuove idee o esigenze. La parola aggiornamento viene spesso sostituita concettualmente anche dal termine affuturamento.

ALFABETIZZAZIONE EMOZIONALE

Vero e proprio percorso educativo in cui l'obiettivo è quello di sviluppare e/o potenziare la sensibilità e le risposte emotive positive e costruttive, per star bene con se stessi e con gli altri.

I percorsi di alfabetizzazione emozionale hanno lo scopo di: stimolare ed incoraggiare la creatività e l'innovazione attraverso le arti (disegno, grafica, ecc.), mettendo a fuoco il grande universo delle emozioni;

sviluppare l'ascolto attivo imparando a riconoscere le emozioni/sentimenti degli altri, sviluppando la relazione empatica;
facilitare la cooperazione e la negoziazione in caso di conflitti, esplorando così il proprio e l'altrui mondo ricco di valori e sensazioni;
favorire il confronto, la tolleranza ed il rispetto reciproco, attraverso il dialogo aperto ai fini di un giusto equilibrio personale.

AMBIENTE

Complesso attivo di elementi che si muovono in un contesto comune influenzandosi reciprocamente. Non è solo un insieme di fatti, ma anche di atti, in cui questi elementi si muovono dinamicamente.

In questo senso è la natura, come luogo più o meno circoscritto in cui si svolge la vita dell'uomo, degli animali, delle piante, con i suoi aspetti di paesaggio, le sue risorse, i suoi equilibri, considerata sia in se stessa sia nelle trasformazioni operate dall'uomo e nei nuovi equilibri che ne sono risultati, e come patrimonio da conservare proteggendolo dalla distruzione, dalla degradazione, dall'inquinamento.

Nello specifico, l'ambiente di lavoro, è un luogo in cui i dipendenti svolgono quotidianamente il lavoro, si esprimono, si confrontano. Un buon ambiente di lavoro è un luogo che ha un clima caldo e sereno, in cui i dipendenti si fidano delle persone per cui lavorano, sono orgogliose di ciò che fanno, in cui si respira un'aria distesa, di partecipazione, che spinge in alto la motivazione alla collaborazione.

AMBIZIONE

Forte desiderio, pulsione e volontà di raggiungere a tutti i costi un traguardo, una meta di successo. Si manifesta nel voler arrivare fermamente ad una certa posizione sociale, voler conquistare una persona, avere consenso e gratificazione personale, sopravanzare gli altri negli affari, carriera, prestigio, arrivare a un traguardo ambito dai più.

AMICALITÀ

Gradevolezza, cordialità. Parola musicale nella sfera della comunicazione empatica. Profumo delle relazioni umane.

Scambio relazionale che si manifesta in una particolare educazione e sensibilità alla relazione.

Mentre l'amicizia è totalmente spontanea, l'amicalità è più intenzionale, frutto dell'educazione all'approccio amichevole, anch'essa spontanea e soprattutto gratuita.

Il rapporto amicale è una relazione "non-costretta" da precise norme e aspettative sociali e gode così di una certa libertà. È proprio questa libertà che fa sì che questo legame sia così fragile e che quindi richieda una continua cura.

Cicerone ha scritto "essere amici significa essere più disposti a dare che a ricevere" e ciò non significa perdere qualcosa di se stessi, perché la relazione amicale si nutre della "logica del dono" in cui il principio di gratuità è reciproco e tutto nell'amicizia vera è quindi un guadagno.

ANALISI DEI FABBISOGNI

Insieme delle attività volte alla rilevazione di informazioni necessarie alla definizione di processi mirati allo sviluppo delle risorse umane.

È la fase che precede l'elaborazione del progetto formativo.

ANDRAGOGIA

Dal greco *aner-andros*, "uomo", e *agein*, "condurre". Teoria dell'apprendimento degli adulti.

"Arte e scienza per aiutare gli adulti ad apprendere" (M. Knowles).

In particolare tratta delle conoscenze e delle metodologie che riguardano i discenti adulti, in modo distinto rispetto al modello dell'apprendimento infantile (pedagogia, dal greco *pais-paidos*, "bambino").

APERTURA MENTALE

Disposizione al cambiamento e all'esperienza. Capacità di guardare le

cose anche da altri punti di vista.

APPRENDERE AD APPRENDERE

Competenza strategica che si esprime nella riflessività, nella riflessione critica come “processo mentale” che permette di costruire significati dall’esperienza.

APPRENDIMENTO

Processo intenzionalmente predisposto e finalizzato allo specifico risultato di conoscenze, saperi, abilità, competenze, comportamenti, avente come effetto un cambiamento dotato di relativa stabilità, di quella che si può definire una reversibilità voluta, cioè un cambiamento della situazione di partenza.

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Capacità di un'organizzazione di trasformare il sapere e l'apprendimento individuale in conoscenza collettiva attraverso cinque azioni:

- Apprendere dall'esperienza;
- Condividere le conoscenze;
- Tradurre le conoscenze in competenze;
- Integrare le conoscenze esplicite e quelle tacite;
- Focalizzare il *management* sulla conoscenza.

APPRENDIMENTO PERMANENTE

Metodo necessario allo sviluppo umano individuale e collettivo.

Acquisizione di competenze strategiche e riflessive, come motore, energia umana, che si svolge in tutto il corso della vita ed in ogni contesto.

APPROCCIO AL LAVORO

Disposizione personale al fine di ottenere una buona prestazione.

Ci si prepara mentalmente e fisicamente al lavoro attraverso queste attività:

- Definizione degli obiettivi;

- Definizione della strategia;
- Definizione delle aspettative;
- Condivisione e distribuzione di compiti e di attività tra il *team* di lavoro.

La molla trainante è la volontà di realizzare, è la motivazione ad offrire il proprio contributo personale.

ARMONIA

Come stato psico-fisico, piacevole sensazione derivante dalla concordia di sentimenti e di opinioni tra più persone.

ASCOLTO ATTIVO

Metacompetenza che si esplicita non solo nell'udire ma nel vivere e sentire coinvolgendo l'emozione, percependo profondamente ciò che l'interlocutore vuole trasmettere. Speciale caratteristica dell'uomo che, in maniera partecipe, interpreta la vita ed il lavoro. Ascoltare empaticamente, assumendo nella relazione il punto di vista dell'altro.

ASSENTEISMO

Termine coniato dall'uomo politico inglese Th. P. Thompson nel 1829 per designare l'abitudine dei proprietari terrieri irlandesi di vivere lontani dalle loro proprietà.

Essere frequentemente o abitualmente assente dal luogo di lavoro, di studio o da altri luoghi di riunione e di partecipazione a cui si avrebbe l'obbligo d'intervenire.

In particolare, nella moderna organizzazione del lavoro, fenomeno dell'assenza dal posto di lavoro di un numero rilevante di lavoratori dovuto a frequenti malattie, oppure ad altre cause (esempio crescente e preoccupante disaffezione dal lavoro).

ASSERTIVITÀ

Approccio che mette in condizione di gestire in modo propositivo, po-

sitivo e costruttivo i rapporti interpersonali. Modalità e/o tecnica di comunicazione flessibile, attraverso la quale si affermano i propri punti di vista, nell'ambito di una relazione interpersonale, senza prevaricare. Con l'assertività si accetta il rischio e ci si assume la responsabilità del proprio agire, in una discussione, spiegando la propria posizione ed ascoltando quella degli altri, senza la pretesa di avere sempre ragione, ma in maniera ferma e decisa.

ASSESSMENT

Dall'inglese, "accertamento, valutazione".

Processo volto ad individuare attraverso *test*, dinamiche di gruppo ed individuali, le caratteristiche comportamentali, gli aspetti di personalità, le qualità individuali e le potenzialità degli individui che andranno a ricoprire un determinato ruolo nell'organizzazione. E' un sistema di valutazione che permette di mettere in luce capacità, modi di essere e competenze quali:

- capacità decisionali;
- negoziazione;
- capacità di gestione dei conflitti e delle criticità,
- competenze relazionali;
- capacità di ascolto e mediazione;
- capacità di sviluppare soluzioni creative;
- capacità di lavoro di gruppo.

ASSET

Dall'inglese, "vantaggio".

Si tratta di ogni bene tangibile o intangibile il cui valore possa essere rappresentato in unità monetarie, dai crediti alle merci, al capitale intellettuale, ecc.

ATMOSFERA

Aria che si respira in un determinato ambiente.

Un ambiente sereno con un buon clima, con la piacevolezza nei criteri d'organizzazione degli spazi, dove si valorizzano le risorse, è un ambiente in cui si lavora e si sta bene.

Al contrario l'ambiente troppo competitivo e non attento al lavoratore, può creare fattori *stressogeni* sfociando a volte in vere e proprie patologie.

È scientificamente provato che l'atmosfera, che poi altro non è che lo stato d'animo generale dei dipendenti, incide nella misura del 20-30% sulle prestazioni.

ATTEGGIAMENTO POSITIVO

Sviluppo della parte sorridente della personalità, del lato buono da cui osservare le cose. Un atteggiamento positivo può essere l'arma vincente per avere successo nella vita e nel lavoro.

L'atteggiamento è un orientamento, una disposizione emotiva dell'animo che si estrinseca nelle reazioni verbali, o in una chiusura laddove è negativa, di apertura e comunicatività laddove l'atteggiamento è positivo.

ATTITUDINE

Predisposizione per una particolare attività mentale o fisica. Capacità naturale che porta l'uomo a fare qualcosa. Inclinação.

AUDIT

Dall'inglese, "controllo, verifica, revisione".

Attività di controllo finalizzata ad aggiungere valore e a migliorare il funzionamento di un'organizzazione. Aiuta l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi mediante un approccio sistematico volto a valutare e migliorare l'efficacia/efficienza nella gestione dei rischi, nei processi di controllo e di direzione.

Analisi delle discrepanze fra la situazione effettiva e quanto stabilito dalle norme.

AULA VIRTUALE

Insieme dei soggetti che interagiscono in rete (spazio virtuale) utilizzando la stessa piattaforma tecnologica nell'ambito di un percorso formativo comune. Superamento dello spazio fisico in cui di norma avviene la formazione.

AUTENTICITÀ

Corrispondenza tra ciò che si è e le azioni che si compiono.

AUTOCASO

Metodologia didattica utile per l'apprendimento in base alla quale diversamente dalle simulazioni in cui il docente decide di far rappresentare al partecipante una situazione ricostruita in aula e dunque artificiosa, il discente rappresenta se stesso e riproduce in aula una situazione realmente accaduta nella sua vita professionale.

Il vantaggio di questa tecnica sta nella notevole aderenza alla realtà delle simulazioni agite e nella straordinaria partecipazione, nonché coinvolgimento, che s'ingenera in tutti gli attori ed osservatori.

Lo scopo didattico è il medesimo del *role playing*, cioè favorire l'apprendimento di tattiche comportamentali efficaci, ma con una maggiore personalizzazione delle situazioni.

AUTOCONTROLLO

Elemento fondamentale della convivenza civile. Essendo l'azienda il microcosmo lavorativo in cui si trascorrono molte delle ore della giornata, è importante e salutare essere in grado di operare un controllo nei confronti delle spinte interiori emotive ed aggressive. Essere in grado di controllare se stessi significa sentirsi capaci di affrontare i problemi quotidiani. Meno ci si sente capaci più è probabile che alle difficoltà si dia una risposta violenta. Occorre affrontare i problemi in relazione al modo e al tempo in cui si presentano. Il primo passo è senz'altro l'identificazione delle situazioni o delle persone che potrebbero rappresentare un problema emotivo. E'

necessario raggiungere un buon livello di autostima.

Padronanza di sé. Capacità umana attraverso la quale ci si può comportare “normalmente” indipendentemente dalle situazioni che si vivono. E' il controllo sull'intero corpo indipendentemente da ciò che succede; essere naturali nel successo e nell'insuccesso; non eccitarsi troppo quando le cose vanno bene e non scoraggiarsi quando vanno male, ne sono un esempio.

AUTOCOSCIENZA

Coscienza di sé, consapevolezza del proprio esistere e del proprio agire. In psicologia, analisi collettiva realizzata da gruppi di persone (gruppi di autocoscienza) che analizzano insieme le proprie esperienze vissute per una migliore comprensione di sé e degli altri.

AUTOEFFICACIA

Convinzione, percezione della propria abilità nel raggiungere un obiettivo, capacità nell'organizzare e realizzare il corso di azioni necessarie per gestire adeguatamente le situazioni che si incontreranno in un particolare contesto, in modo da raggiungere i risultati prefissati.

AUTOFORMAZIONE

Gestione autonoma, responsabile delle proprie scelte di crescita personale e professionale.

Affinché la persona giunga all' autoformazione è necessaria la presa di coscienza della propria responsabilità per l'apprendimento.

Centrali nel processo sono:

- l' autostima
- la motivazione
- la metodicità
- la fiducia di saper gestire i cambiamenti.

AUTOMOTIVAZIONE

Attitudine di un soggetto alla ricerca continua di obiettivi, di perché, di miglioramenti. Non si tratta di qualcosa d'esterno all'individuo: è la spinta, la forza che parte dall'interno; vera chiave del cambiamento, della crescita personale e professionale.

AUTONOMIA

In senso ampio, capacità e facoltà di governarsi e reggersi da sé, con leggi proprie, come carattere proprio di uno stato sovrano rispetto ad altri stati. Con riferimento a enti e organi dotati d'indipendenza, diritto di autodeterminarsi e amministrarsi liberamente nel quadro di un organismo più vasto, senza ingerenze altrui nella sfera di attività loro propria, sia pure sotto il controllo di organi che debbono garantire la legittimità dei loro atti.

Nell'uso comune, facoltà e capacità del singolo di regolarsi liberamente, capacità di provvedere da sé alle proprie necessità. Per estensione, indipendenza, libertà di agire.

In filosofia, autonomia etica, potere del soggetto di dare a se stesso la propria legge.

AUTOREVOLEZZA

Qualità di persona che ha autorità, che è tenuta in gran conto per la carica che riveste, per la funzione che esercita, per il prestigio, il credito e per la stima di cui gode.

AUTORITÀ

Dal latino, *auctoritas*, da *augeo* "accrescere", facoltà legittima di esercizio di un potere, e per estensione persona o ente che ha la facoltà di esercitarlo.

A questo termine vengono ricondotte categorie di potere e di comando, ma anche quelle di prestigio, stima, credito.

AUTOSTIMA

Valutazione che una persona dà di se stessa, “il concetto di sé”.

L'autostima si muove tra due estremi: positivo e negativo.

Chi ha bassa autostima mostra scarsa fiducia nella propria persona e nelle proprie capacità, si sente spesso insicuro, a disagio, mostrando paure legate alla propria percezione di inadeguatezza. Al contrario una percezione di solida autostima permetterà alla persona di operare scelte e decisioni senza troppe paure.

L'autostima va coltivata, alimentata nel corso dell'esistenza.

Una bassa autostima si dimostra fattore di ostacolo per la persona, ma allo stesso modo un'eccessiva autostima può avere effetti negativi per la psiche della persona, si corre il rischio di una sicurezza personale troppo elevata, incapacità di considerare alternative di comportamento diverse da quelle messe in atto. Si parla in questi casi di autostima ipersviluppata, mostrata dalla persona eccessivamente sicura di sé, orgogliosa, testarda, incurante del contraddittorio, incapace di guardarsi indietro analizzando il passato e gli errori traendone un insegnamento per il futuro.

AZIENDA

Insieme di risorse, umane e materiali, orientate al perseguimento di una finalità comune, in una costante interazione con l'ambiente di riferimento.

AZIENDALISTA

Persona che ha uno speciale attaccamento, una passione sincera alla vita e agli interessi dell'azienda per cui lavora, grazie ad un profondo senso del dovere, ed al rispetto nei confronti del lavoro come fonte di sostentamento e di sicurezza sociale.

B

BALANCED SCORECARD

Dall'inglese, “scheda di valutazione bilanciata”, bilanciata tra misure di *performance* di natura pienamente finanziaria e misure di *performance* di natura non finanziaria, cioè misure di risultato e misure che indirizzano le *performance* future.

Metodologia che ha la finalità di collegare in ambito aziendale la *mission* alla strategia e la strategia all'operatività, identificando i parametri di misurazione del raggiungimento degli obiettivi; facendo riferimento alle prospettive di soddisfazione del cliente, di qualità dei processi e di crescita/innovazione.

R. Kaplan e D. Norton, professori alla Harvard Business School, definiscono il BSC (*balanced score card*) “una metodologia di controllo strategico che utilizza una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione.”, sul presupposto che “non si può gestire ciò che non si può misurare”.

BENCHMARKING

Dall'inglese, “punto di riferimento, criterio”.

Analisi delle prassi aziendali migliori per diventare primi, utilizzata per il miglioramento continuo di processi, prodotti, servizi e *performance*,

attraverso il confronto con i concorrenti più forti. Metodo di confronto sistematico volto al miglioramento.

BENEFIT

Dall'inglese, "beneficio, utilità".

Sistema retributivo incentivante anche non monetario. Efficace meccanismo capace di accompagnare e sostenere le richieste aziendali di miglioramento qualitativo della performance lavorativa delle risorse umane presenti nell'organizzazione.

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il ben-essere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, ponendo attenzione ai bisogni dei dipendenti, alle necessità e alle aspettative, gestendo il disagio con la creazione di un buon clima. Relazione del lavoratore con l'azienda per cui lavora, alla cui base vi è una comunicazione efficace.

BILANCIO DI COMPETENZE

Metodo di analisi delle competenze e delle attitudini professionali, finalizzato alla definizione di un progetto di sviluppo nell'ambito sia del lavoro sia della formazione.

Il processo è gestito dal Consigliere di Bilancio e da un'*equipe* di esperti (psicologi del lavoro, esperti di organizzazione aziendale, ecc.). Il lavoro prevede la ricostruzione della biografia personale necessaria per l'individuazione e la descrizione delle competenze. Ciò permette di far emergere i punti di forza e le aree di sviluppo del soggetto.

BLENDED LEARNING

Dall'inglese, "apprendimento misto".

Processo formativo misto, che integra la formazione tradizionale con quella *on line*.

BLOG

Dalla contrazione dell'inglese *web-log* ovvero “traccia su rete”.

Diario di rete che permette a chiunque sia in possesso di una connessione *Internet* di creare facilmente un sito in cui pubblicare storie, informazioni ed opinioni in completa autonomia. Ogni articolo è generalmente legato ad una sequenza di messaggi, in cui i lettori possono scrivere i propri commenti e lasciare suggerimenti e note per l'autore.

BOTTOM LINE

Dall'inglese, “ultima riga, sommato”.

Bilancio finale. Consuntivo. In senso metaforico “fattore cruciale”.

Nella seconda metà degli anni '90 J. Elkington – esperto di fama internazionale di *corporate social responsibility* – coniò l'espressione «*triple bottom line*» (TBL) per segnalare alle aziende la necessità di fornire un rendiconto sulle tre principali dimensioni della propria *performance*, economica, sociale ed ambientale, attraverso un unico documento destinato ad investitori, clienti e *stakeholder* in genere.

BOTTOM UP

Dall'inglese, “dal basso verso l'alto”.

Flusso che si muove dal basso verso l'alto, contrapposto al flusso *top down* che si muove dall'alto verso il basso. Si fa riferimento negli studi organizzativi alla metafora dell'azienda come una piramide in cui la comunicazione, i dettati e gli orientamenti possono nascere e muoversi in queste due direzioni.

BRAINSTORMING

Dall'inglese, *brain* “cervello”, *storm* “tempesta”.

Tecnica che vuole favorire lo sviluppo della creatività consentendo ad ogni componente di esprimere il proprio giudizio. Dato un problema, ciascuno liberamente propone soluzioni di diverso tipo che condurranno alla formazione di nuove idee, incoraggiando così il pensiero creativo in una reazione a catena di spunti.

BRAND

Dall'inglese, “marca, qualità, tipo, marchio”.

Simbolo distintivo, marchio di fabbrica, attraverso il quale un'azienda o un gruppo contraddistingue il proprio prodotto/servizio sul mercato e che permette il “riconoscimento” da parte dei suoi clienti.

BRIEFING

Dall'inglese, “breve riunione”, in cui vengono date informazioni o istruzioni. Nella formazione, momento tipico dell'incontro tra il committente e il formatore per raccogliere le informazioni necessarie per l'ideazione e la co-progettazione di un intervento di formazione. Nel *briefing* sono racchiusi proprio gli obiettivi strategici della formazione, le ragioni che la giustificano e le risorse delle quali si disporrà per la sua attuazione.

BUDGET

Dall'inglese, “bilancio, somma stanziata, quantità”.

Programmazione, basata su previsioni realistiche, delle attività di un'azienda in vista del conseguimento di risultati ritenuti possibili. Strumento di programmazione e controllo finalizzato ad utilizzare bene le risorse nel breve termine, cioè ad ottenere efficacia/efficienza nell'anno di gestione che interessa.

Il *budgeting* è un processo di responsabilizzazione di tutti i livelli aziendali coinvolti nella programmazione e nel raggiungimento degli obiettivi, nell'ambito delle direttive e delle politiche fissate dalla direzione.

BUONE PRATICHE

Esperienze migliori, *best practices*, più significative, con i risultati più importanti. Per l'organizzazione, “esempi” da trasferire e condividere, in particolare attraverso l'*Intranet* aziendale.

BUON SENSO

Capacità di giudicare con equilibrio e pragmatismo. Risultato di un ragionamento logico e coerente, finalizzato, estremizzando, al rispetto della convivenza civile.

BURNOUT

Dall'inglese, "bruciarsi". Esito patologico di un processo *stressogeno* che colpisce le persone con carichi di lavoro eccessivi. Processo di logoramento psicofisico che colpisce la mente e il fisico per l'incapacità di "scaricare" lo *stress* accumulato.

BUROCRAZIA

Complesso dei funzionari che, articolati in vari gradi gerarchici, svolgono nello Stato le funzioni della pubblica amministrazione.

Dal francese *bureaucratie* composto da *bureau* "ufficio" e *cratie* "crazia" dal greco *kratos* "potere", coniato dall'economista V. De Gournay. Per estensione, insieme dei funzionari di un ente, di un'organizzazione anche non statale, ecc. che, pur non avendo in essi funzioni dirigenziali, ne segnano in qualche modo la linea di condotta.

In senso astratto, potere assunto negli stati moderni dai funzionari, soprattutto come effetto del moltiplicarsi delle funzioni dello Stato e degli enti pubblici; nell'uso della parola è in genere implicita un'allusione al frequente soverchiare di questo potere. Osservanza rigida, esageratamente formale dei regolamenti.

E' il grande giurista - economista M. Weber a delineare il "modello ideale" di burocrazia:

- Divisione del lavoro rigidamente determinata da norme e regole, sulla base delle qualificazioni;
- Gerarchia degli uffici che determina gli ambiti di autorità e i flussi di comunicazione;
- Sistema di regole generali che governa ogni azione e decisione, base di una competenza di tipo specialistico.

La metafora interpretativa della burocrazia è la "piramide", che è fondata sulla gerarchia, in cui dall'alto vengono prese le decisioni che "a pioggia" calano verso il basso; la comunicazione è *top down*, cioè si muove dall'alto verso il basso ed è basata non solo sull'autorità formale, ma anche sulla razionalità e sull'efficienza.

BUSINESS

Dall'inglese, "affare, lavoro".

Insieme di processi strategici e di attività aziendali per incrementare il vantaggio competitivo.

BUSINESS INTELLIGENCE

Dall'inglese, "intelligenza aziendale".

Termine coniato dal ricercatore ed inventore H. P. Luhn, per indicare il processo aziendale in cui le organizzazioni raccolgono informazioni per incrementare il vantaggio competitivo, di trasformazione di dati e di informazioni in conoscenza. Si tratta di sistemi per il supporto alle decisioni. *Business intelligence software*, indica persone e tecnici che hanno sviluppato una nicchia di tecnologie, strumenti e prodotti per svolgere al meglio i loro compiti.

BUSINESS ORIENTED

Dall'inglese, "orientato al lavoro".

Visione delle competenze attenta all'evoluzione dei bisogni e delle attese dei clienti, alle nuove opportunità di prodotto/mercato, all'evoluzione della concorrenza e di conseguenza di quelle competenze che saranno sempre più utili/ indispensabili per il successo dell'impresa. Si parla infatti di "gestione per competenze".

BY TRIAL AND ERROR

Dall'inglese, "per tentativi ed errori". Empiricamente.

In ambito scientifico, modo di procedere molto umano, applicazione pratica dello "sbagliando s'impara", ma non può essere considerata una metodologia di sviluppo. Fra i vari tipi di apprendimento per tentativi, quello per prove ed errori (*trials and errors*) è comune all'animale e all'uomo. Questa particolare forma di apprendimento consiste in sostanza nel procedere sul piano della conoscenza come su quello del comportamento, ciecamente e a tentoni. Il soggetto si affida esclusi-

vamente a prove che comportano il rischio di incorrere in errori ed ignora qualunque imitazione e ogni pratica metodica. Il soggetto procede per tentativi, apprende passando da una prova all'altra, eliminando progressivamente gli errori e confermando i tentativi utili che sono molto lenti all'inizio, e che si verificheranno in seguito con sempre maggiore facilità e sicurezza.



CALIBRAZIONE

Operazione con la quale si provvede al corretto funzionamento di un dispositivo, di un apparecchio o di un impianto; per gli strumenti di misura è l'operazione che pone in corrispondenza la scala dello strumento con i valori della grandezza da misurare.

Nell'ambito specifico della tecnica psicologica della Programmazione Neuro Linguistica, studio per comprendere l'insieme dei segnali verbali, paraverbali e non verbali che caratterizzano e definiscono la mappa di un interlocutore.

Associazione di determinati segnali non verbali ad altrettanto determinati stati d'animo.

CAMBIAMENTO

Processo intenzionale finalizzato ad uno specifico risultato, dotato di relativa stabilità o di quella che si può definire reversibilità voluta, cioè un cambiamento/modifica della situazione di partenza.

CAOS

Dal greco, "essere aperto, spalancato," complesso degli elementi materiali senza ordine che preesiste al cosmo, cioè all'universo ordinato.

Grande disordine, confusione di cose o anche di idee, di sentimenti.

CAPITALE REPUTAZIONALE

Insieme di valori e di comportamenti sociali che influenzano il potere contrattuale dell'individuo o dell'azienda.

“La prossima economia sarà un'economia etica non più basata sul lavoro com'è stata l'ultima economia capitalista, ma sull'abilità di costruire relazioni sociali eticamente significative.” (A. Arvidsson).

CAPITALE UMANO

Patrimonio delle conoscenze, attitudini, abilità e competenze delle persone nell'organizzazione; materia grigia, cuore, pensiero dei singoli individui, leva strategica e fonte del vantaggio competitivo di un'organizzazione.

CAPO

Persona che dirige, che è posta al comando di altre persone (in quanto capo, cioè la testa, è la parte principale del corpo). Dalla teoria alle indicazioni pratiche, in una sorta di “istruzioni” per quanti svolgono o svolgeranno ruoli di comando nelle organizzazioni, ecco cosa fa un capo:

- Dà una visione chiara degli obiettivi. Dà “senso” al lavoro dei collaboratori, spiega cioè a cosa serve quello che viene richiesto;
- Sa ottenere “collaborazione attiva”, ascolta i collaboratori, coinvolgendoli e responsabilizzandoli. Cura il rapporto personale diretto. Porta avanti le idee valide del collaboratore valorizzandolo;
- Comunica con chiarezza;
- Dà supporto e si adopera per assicurare ai collaboratori i mezzi adeguati per svolgere il lavoro. Dà sostegno e fiducia, non prende le distanze di fronte alle obiezioni di altri;
- Mette a disposizione la propria competenza e le proprie informazioni: le trasferisce direttamente e favorisce le altrui possibilità di apprendimento;
- Crea spirito di gruppo, trasmette orgoglio aziendale, attiva i rap-

porti interfunzionali;

- Rispetta il ruolo e valorizza la professionalità del collaboratore: non lo soffoca quando ha una competenza specifica maggiore della sua, ma anzi lo incoraggia a metterla a disposizione del servizio;
- Trova l'equilibrio tra la delega e il controllo in funzione dei compiti affidati e della professionalità dei collaboratori, fa attenzione alle loro aspettative di sviluppo;
- Distingue tra comportamento e persona al momento del premio/punizione;
- Persegue criteri di equità nei riconoscimenti e nelle opportunità di sviluppo;
- Gestisce non in termini di potere, senza strumentalizzare i collaboratori.

CARISMA

Dal latino/greco, “grazia”, intesa come dono.

Il sociologo M. Weber definì l'autorità carismatica come “fondata sulla devozione all'eccezionale santità, eroismo o carattere esemplare di una singola persona, e dei modelli normativi o ordini rivelati o impartiti da tale soggetto”. L'autorità carismatica è una delle tre forme di autorità esposte nella classificazione tripartita delle autorità di Weber, assieme a quella tradizionale ed alla razionale-legale. Weber applica il termine ad “una certa qualità della personalità di un individuo, in virtù della quale egli si eleva dagli uomini comuni ed è trattato come uno dotato di poteri o qualità soprannaturali, sovrumane, o quanto meno specificamente eccezionali.” Questi requisiti sono tali in quanto non sono accessibili alle persone normali, ma sono considerati di origine divina o esemplari, e sulla loro base l'individuo in questione è trattato come un *leader*.

Ascendente, influenza e autorità che derivano da innate qualità personali.

CARRIERA

Sistema di crescita professionale, con progettazione del ruolo, delle

competenze, degli aggiornamenti della risorsa umana, e con perseguimento dell'equilibrio tra bisogni personali e bisogni aziendali.

CASE STUDY

Dall'inglese, "studio di un caso".

Situazione o problema reale che contiene sufficienti informazioni per consentire al discente, durante un percorso formativo, di formulare delle ipotesi o di trovare una soluzione al problema. Può essere il punto di partenza per attività individuali o di gruppo, in cui si prende in esame un insieme di modi di fare ricerca con l'intento comune di focalizzare l'indagine conoscitiva su di una situazione che può essere indicativa di un insieme più ampio di problemi. Documenta nella realtà, l'azione.

Può essere multimediale e interattivo attraverso tecniche di simulazione su *computer*.

CEO

Acronimo di *Chief executive officer*, manager che può ricoprire la carica di capo esecutivo o di presidente.

CHANGE MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione del cambiamento".

Sistema di metodi e strumenti per governare il cambiamento. Risposta delle aziende al cambiamento. Obiettivo del *Change Management* è assicurare che metodi e procedure *standard* vengano utilizzati per una efficiente e pronta gestione di tutti i cambiamenti applicativi e di infrastruttura IT, al fine di minimizzare l'impatto e gli incidenti in capo ai servizi erogati. È particolarmente importante che il processo di *Change Management* abbia una buona visibilità e canali di comunicazione aperti all'interno dell'organizzazione, in modo da favorire una transizione fluida quando un cambiamento viene posto in essere.

CHAT

Dall'inglese, *to chat*, “chiacchierare”.

Sistema di comunicazione in tempo reale e sincrona (a differenza dei *forum* di discussione, dove l'interazione è asincrona) che permette a più utenti collegati in rete nello stesso momento di scambiarsi brevi messaggi scritti, emulando una conversazione o, appunto, una chiacchierata.

CIO

Acronimo di *Chief information officer* (CIO), manager responsabile della funzione aziendale *Information & Communication Technology*. Con lo stesso acronimo si indica anche il *Chief Investment officer*, ossia il manager responsabile della funzione aziendale Investimenti.

CLIENTE ESTERNO

Acquirente del prodotto o del servizio offerto da un'azienda o da altro organismo.

Obiettivo strategico delle aziende è da sempre la fidelizzazione del cliente esterno.

CLIENTE INTERNO

Ogni collaboratore all'interno di un'azienda. Questo termine nasce dall'idea di portare i dipendenti a curare i rapporti che hanno con gli altri all'interno dell'azienda, utilizzando lo stesso livello di attenzione con cui si rapportano con i clienti veri e propri che sono “esterni” all'azienda.

CLIMA ORGANIZZATIVO

Atmosfera di un'organizzazione, modo in cui le persone vi si sentono.

COACHING

Dall'inglese, “andare in carrozza, addestramento, allenamento”.

Relazione efficace e collaborativa fra due persone (un *coach* ed un *coachee*) che permette, grazie ad un processo di scoperta, la definizione di

obiettivi, azioni strategiche e la realizzazione di risultati straordinari.

Il *coach* è un professionista capace di guidare e di orientare un soggetto nel raggiungere determinati risultati sviluppando al meglio le sue potenzialità, svolgendo il ruolo di “allenatore” per condurre il soggetto in un percorso di crescita e di evoluzione.

CODICE DISCIPLINARE

Elenco degli obblighi a cui sono tenuti i dipendenti, delle forme e dei termini del procedimento disciplinare, nonché delle condotte sanzionabili.

CODICE ETICO

Insieme di principi di condotta che rispecchiano particolari criteri di adeguatezza e di opportunità in riferimento ad un determinato contesto culturale, sociale o professionale.

La definizione rimanda all'antica e complessa problematica della morale cioè dell'esistenza, o meno, di principi universali ai quali dovrebbero ispirarsi le azioni dell'uomo.

COESIONE

Forza fisica che tiene unite tutte le parti di una materia. Per estensione, forza dello stare insieme e fare gruppo condividendo obiettivi e risultati.

COLLOQUIO

Evento più importante del processo di selezione. Particolare tipo di comunicazione, il cui scopo è ottenere informazioni sulle caratteristiche sia professionali che personali del candidato. La finalità è quella di acquisire informazioni utili per poter scegliere la persona che più è in linea, o meglio si avvicina con le caratteristiche richieste dal ruolo professionale da ricoprire.

COMMISSIONE

Dal latino, “commettere, compiere”. Incarico di riferire, trattare, prov-

vedere, compiere determinati atti per conto di altri. Complesso di persone a cui è affidato da autorità pubbliche o da enti privati un incarico determinato, per lo più specificato dalla denominazione stessa.

COMMITMENT

Dall'inglese, "responsabilità di un compito", legata all'identificazione delle persone negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte.

COMMITTENTE

Dal latino, "affidare".

Nella formazione, colui che commissiona o affida un percorso o un progetto formativo ad una persona e/o ad una società.

COMPENSATION

Dall'inglese, "ricompensa, risarcimento, indennità".

Ricompensa economica per individui e gruppi al fine di guidarne il comportamento organizzativo in direzione degli obiettivi perseguiti, rispettando i loro valori e cogliendone le mutevoli aspettative. I sistemi di *compensation* sono uno dei principali e più articolati processi di gestione delle risorse umane oltre che componente significativa del più ampio sistema premiante.

COMPETENZA

Mix specifico per ciascun individuo di sapere, saper fare, saper essere, ossia di conoscenze, abilità, comportamenti. Insieme di risorse di cui un soggetto deve disporre per affrontare efficacemente l'inserimento in un contesto lavorativo, e più in generale per affrontare il proprio sviluppo professionale e personale. Il concetto nasce nell'ambito degli studi lavoristici e della pratica formativa per e sul lavoro. Si attua il passaggio da una dimensione tecnicistico-professionale ad una dimensione procedurale dell'agire umano definibile come sapere/conoscenza in azione.

COMPETENZA DI BASE

Insieme delle conoscenze e delle esperienze richieste da un ruolo, che costituiscono da un lato il livello minimo per l'inserimento attivo nel mondo del lavoro, dall'altro rappresentano il pre-requisito base per l'accesso ad ulteriori e diversi percorsi di formazione.

COMPETENZA STRATEGICA

Insieme dei saperi fondato sulla dimensione strategica delle abilità alfabetiche, riflessive, proattive, ossia sulla capacità di attribuire significato, di orientare, di comunicare, di scegliere, di progettare, ecc.

COMPETENZA TECNICO-PROFESSIONALE

Sapere, capacità d'uso e tecnica, connessi all'esercizio dell'attività operativa richiesta per il particolare profilo professionale e quindi dai processi di lavoro a cui si riferisce nei diversi contesti operativi.

COMPETENZA TRASVERSALE

Insieme delle varie abilità della persona esplicitate in situazioni tra loro diverse, collegate a:

- comunicazione;
- relazioni interpersonali;
- *problem solving*;
- *decision making*.

Entra in gioco nelle specifiche e diverse situazioni lavorative e consente al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace nel contesto operativo reale.

COMPETIZIONE

Gara, confronto tra avversari.

Fa parte della natura umana, e la più antica delle forme di competizione è la selezione della specie, C. Darwin afferma: "Gli esseri viventi sono il risultato di una selezione violenta, che ha premiato le specie capaci

di sopravvivere in un determinato ambiente.[...] La selezione naturale è il mezzo a cui ci affidiamo per garantire la nostra continuità e quindi per affermare la nostra presenza nel mondo.”

Varie sono le forme di competizione, dalla lotta per il successo negli studi, nel lavoro, nello sport ...

La prima forma di competizione è quella biologica, la rivalità con i padri per conquistare le attenzioni delle madri.

Sebbene la storia dica che l'uomo ha raggiunto importanti traguardi seguendo l'istinto alla lotta e alla competizione con l'altro, non è detto che non si possano trovare strade alternative da percorrere, come ad esempio la cooperazione ed il lavoro di gruppo.

COMPLEMENTARITÀ

Essere “complementare”, avere funzione di complemento, cioè di completamento e di integrazione, vicendevolmente tra due o più elementi.

COMPLIANCE

Dall'inglese, “adesione, conformità, capacità”.

In economia, funzione volta a prevenire rischi connessi alla possibilità di incorrere in danni di immagine (cd. rischi reputazionali) o di perdite finanziarie, a seguito di cattivo funzionamento/comportamento di organi (anche aziende) rispetto alle regole economiche, alle leggi o anche al “buon senso”.

In ambito organizzativo il termine anglosassone è entrato nell'uso comune anche in Italia, dove potrebbe essere tradotto come l'uniformarsi, l'aderenza del soggetto ad indicazioni ricevute.

Un importante studio del sociologo A. Etzioni, nella sociologia delle organizzazioni classifica le diverse tipologie di organizzazione proprio in base alla *compliance*, cioè alla disposizione all'obbedienza. Individua tre tipi di organizzazioni:

- Organizzazioni coercitive (esempio il carcere)
- Organizzazioni utilitaristiche o remunerative (esempio le imprese)

- Organizzazioni religiose, culturali, di volontariato.

COMPORAMENTO

Modo di agire e di reagire di un organismo messo in relazione con altri organismi, o semplicemente con l'ambiente; esternazione di un atteggiamento, che si basa su una idea o una convinzione che può essere anche un pregiudizio. Può essere conscio o inconscio e volontario o involontario.

Insieme strutturato di segnali che, all'interno di un sistema di relazioni, permette il riprodursi di un processo dinamico di scambio delle informazioni. In psicologia ovviamente l'attenzione è centrata sui comportamenti umani in special modo, e animali in alcuni casi particolari. Non è possibile pensare ad un'interazione tra individui senza prevedere l'esistenza di comportamenti, di qualsiasi natura essi siano. Il parlare, il gesticolare, il muoversi in un ambiente sono tutti comportamenti che permettono a un individuo di scambiare informazioni con altri.

Una delle componenti della competenza, insieme alle conoscenze e alle abilità.

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Insieme della cultura e del potere organizzativo. Conseguenza diretta della formazione di gruppi, delle loro relazioni, degli scambi comunicativi, delle negoziazioni, delle valutazioni su di sé e sul contesto e su ciò che condividono.

COMUNICAZIONE

In senso ampio e generico, l'azione, il fatto di comunicare, cioè di trasmettere ad altro o ad altri. In senso più proprio il rendere partecipe qualcuno di un contenuto mentale o spirituale, di uno stato d'animo, in un rapporto spesso privilegiato ed interattivo.

Più astrattamente, relazione complessa tra persone (di carattere cognitivo, spirituale, emozionale, operativo, ecc.), che istituisce tra di esse

dipendenza, partecipazione e comprensione, unilaterali o reciproche. Più comunemente nell'uso corrente, l'atto e il fatto di partecipare, cioè di far conoscere, di rendere noto, e il contenuto stesso di ciò che si partecipa. Nelle scienze umane e sociali e del comportamento, processo di trasferimento dell'informazione contenuta in un segnale, attraverso un canale, da un sistema (promotore) ad un altro (recettore).

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

“L'insieme dei processi strategici e operativi di creazione, di scambio, e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente”. (E. Invernizzi)

Collante dei processi organizzativi, produttivi e gestionali che si articola in quattro livelli di cerniera strategica:

- La comunicazione funzionale, attività più antica in azienda, tratta informazioni operative, necessarie a supportare i processi decisionali, di gestione delle informazioni veicolate attraverso colloqui, riunioni di lavoro, circolari informative, bacheche, ecc.
- La comunicazione strategica, tratta informazioni necessarie per far conoscere l'impresa o l'amministrazione, migliorandone la visibilità. E' esercitata per esempio attraverso riviste aziendali, *brochure*, interviste al *top management*...
- La comunicazione formativa, si propone di fornire a dipendenti e a collaboratori i contenuti e i metodi necessari per migliorare la cooperazione produttiva.
- La comunicazione creativa, ancora rara nelle maggiori aziende, si realizza attraverso occasioni di scambio e di creazione di nuove idee e strumenti. Si pratica nei circoli di qualità, nelle *task force*, con il proposito di generare e di trasmettere sapere innovativo.

COMUNITÀ DI PRATICA

Aggregazione informale di limitata dimensione all'interno di contesti or-

ganizzativi più ampi in cui si condividono modalità di azione ed anche di interpretazione della realtà in cui si opera. Le COdP sono in sostanza comunità di apprendimento autogestite, dove la crescita professionale non si basa su di un percorso formativo strutturato (in presenza o a distanza), ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche e sull'aiuto reciproco nell'affrontare i problemi quotidiani della propria professione.

Processi di interazione sociale.

Le caratteristiche necessarie in cui la pratica diviene elemento aggregante della comunità sono:

- Impegno reciproco, ossia un'interazione all'interno della comunità che si esplica in discussioni, attività in comune, aiuto reciproco. La condivisione di interessi è sì alla base della comunità di pratica, ma da sola non è sufficiente. Cruciale è l'aspetto interattivo e l'impegno comune, dunque il patto di impegno reciproco;
- Impresa comune, intesa come "processo collettivo di negoziazione", che deriva dalla condivisione di interessi e dalla dedizione e lealtà dei suoi aderenti nei confronti della comunità;
- Prassi condivisa, presenza di un insieme di risorse e di pratiche condivise, risultato del continuo confronto informale e dialettico delle esperienze personali messe al servizio della comunità.

CONCERTAZIONE

Dialogo tra più attori. Complesso delle iniziative che antepongono all'approvazione politica di misure, specialmente di natura economica, il dialogo con le parti sociali (attraverso una serie di trattative e di incontri) ai fini del raggiungimento di un accordo: politica della concertazione.

CONCORRENZA

Competizione tra persone che tendono al medesimo obiettivo.

Il concetto viene elaborato dai critici del mercantilismo a partire dalla seconda metà del XVIII secolo, in contrapposizione all'economia di-

rigista nella quale lo Stato determina cosa e quanto produrre. Quale naturale risultato delle libertà fondamentali dell'individuo, i liberisti ritengono che il mercato in sé sia in grado di regolarsi autonomamente.

A. Smith scriveva:

“Pura concorrenza vuol dire compenso a coloro che forniscono i beni migliori al prezzo più basso. E offre un compenso immediato e naturale che una folla di rivali si affanna ad ottenere, ed agisce con più grande efficacia di una punizione distante, dalla quale ciascuno può sperare di sfuggire”. Nell’ambiente lavorativo quotidiano il concetto evoca “sana” competitività (concorrenza leale).

CONCRETEZZA

Grandezza che indica la propensione del soggetto ad essere efficiente, a prescindere da quello che dovrà fare.

CONFLICT MANAGEMENT

Dall’inglese, “gestione del conflitto”.

Disciplina che si propone di gestire il conflitto in azienda (liti aziendali) individuando le soluzioni più efficaci.

CONFLITTO

Dal latino, *cum+fligere*, cioè battere contro o combattere. Il fatto che al verbo *fligere* (battere) sia anteposto il prefisso *cum* (insieme) suggerisce che l’impatto che si intende evidenziare è quello tra due entità, due idee o comunque tra posizioni antitetiche e ben definite. Si tratta così di tensione generata da spinte contrapposte che influenzano la persona spingendola ad adottare decisioni che a volte appaiono contraddittorie.

In psicologia, scontro tra ciò che una persona, o il proprio gruppo di appartenenza, desidera ed un’istanza interiore, interpersonale o sociale che impedisce la soddisfazione del bisogno, dell’esigenza o dell’obiettivo connessi a tale desiderio.

CONFRONTO

Discussione, ragionamento insieme. Scambio di idee, faccia a faccia, finalizzato alla comprensione.

CONSAPEVOLEZZA

Essere informati di un fatto. Avere coscienza.

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

“Presenza mentale”, energia che aiuta a riconoscere e accogliere “ciò che è”, ovvero ciò che esiste o avviene dentro e al di fuori della persona nel momento presente. Praticarla genera calma interiore, migliora la capacità di discernimento e consente di agire al meglio (piuttosto che reagire), nelle varie situazioni.

D. Goleman la definisce una “competenza personale che determina il modo in cui controlliamo noi stessi”.

Comporta la conoscenza dei propri stati interiori, le preferenze, le risorse e le intuizioni. Essa è:

- Consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti;
- Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti;
- Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità.

CONSENSO

In senso comune, accordo tra due o più soggetti o membri di un dato gruppo o comunità, in senso tecnico si può riferire a diversi settori della vita sociale, ma si basa sempre sul rapporto di fiducia. È esso stesso, infatti, una relazione, basata sulla creazione di fiducia, quale maggiore funzione dello scambio sociale.

CONSULENTE

Professionista che, avendo accertate competenza, conoscenza, esperienza e pratica in una materia, consiglia e assiste il proprio cliente nello svolgimento di specifiche attività, fornendo informazioni e pareri professionali.

In tale contesto è sostanziale il rapporto di fiducia tra il committente e chi fornisce consulenza. Tale fiducia può fondarsi su un rapporto consolidato, sulla notorietà del consulente o sui titoli accademici e professionali posseduti.

CONTENT ANALYSIS

Dall'inglese, "analisi del contenuto".

Sistema quali-quantitativo utilizzato nella ricerca sociale, che mira all'analisi del contenuto per determinare il senso, lo scopo della comunicazione. Analisi e valutazione dei dettagli, dei temi ricorrenti nel discorso scritto.

CONTRATTAZIONE

Fase preliminare alla firma di un accordo o alla stipula di un contratto, trattativa, discussione volta a prendere accordi, a stabilire i particolari di un contratto che s'intende fare o di un'intesa che si intende raggiungere.

CONTRATTO

Nell'ambito del lavoro, atto scritto in base al quale due soggetti (prestatore e impresa) si scambiano la promessa di prestazioni corrispettive che fondamentalmente sono, da parte dell'individuo verso l'impresa, quella di prestare il lavoro richiesto e, da parte dell'impresa nei confronti dell'individuo, quella di corrispondere la retribuzione pattuita.

CONTRATTO PSICOLOGICO

Insieme di idee, di aspettative e di convincimenti circa lo scambio atteso di fatto nel lavoro, patto spesso implicito fra individuo, collettività

e impresa. Costituisce, dunque, oltre ai diritti e ai doveri di fonte normativa, il “legame” fra individuo e organizzazione, al quale si ispirano comportamenti, aspettative, modi di operare nelle imprese.

CONTROLLO

Dal latino, *contra rotulus*, “contro il rotolare”, tentativo di prevenzione. Interferenza preventiva, con effetto conservativo.

Più specificamente, insieme delle attività svolte a supporto della corretta gestione del rischio operativo, volte a prevenire e/o a mitigarne gli effetti, al fine di conseguire gli obiettivi aziendali prefissati.

Si distinguono in:

- Controlli di primo livello o diretti ad affermare il corretto svolgimento delle operazioni; sono effettuati dalle stesse strutture produttive o incorporati nelle procedure manuali e automatiche;
- Controlli di secondo livello che affidati a strutture diverse da quelle produttive, hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, verificare il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative e controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio-rendimento assegnati.
- Controlli di terzo livello o attività di revisione interna, in cui rientra la valutazione periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni.

CONVEGNO

Incontro di più persone che abbiano stabilito di confrontarsi su temi di comune interesse. Permette di unire azioni di informazione e sensibilizzazione su un determinato tema, coinvolgendo esperti di settore e testimonianze esemplari. L'organizzazione di un convegno è un'attività onerosa, ma ha il vantaggio di richiamare l'attenzione di molte persone. Può essere utilizzato sia per la diffusione dei risultati (alla conclusione di un per-corso), sia per l'avvio di un progetto.

COOPERATIVE LEARNING

Dall'inglese, "apprendimento, cooperativo", con cui si sviluppano competenze sociali. Specifica metodologia di insegnamento attraverso la quale l'apprendimento avviene in piccoli gruppi, che si aiutano reciprocamente, corresponsabili del reciproco percorso. Il docente/formatore/*tutor* assume un ruolo di facilitatore ed organizzatore delle attività, strutturando "ambienti di apprendimento" in cui i discenti, favoriti da un clima relazionale positivo, trasformano ogni attività di apprendimento in un processo di "*problem solving di gruppo*", conseguendo obiettivi la cui realizzazione richiede il contributo personale di tutti.

COOPERAZIONE

Collaborazione, dialogo per la realizzazione di qualcosa.

COPING

Dall'inglese, "copertina".

Fronteggiamento, gestione attiva, risposta efficace, capacità di risolvere i problemi. Insieme di strategie mentali e comportamentali che sono messe in atto per fronteggiare una certa situazione.

Processo in cui l'individuo con le sue caratteristiche e la sua storia interagisce con una situazione *stressante*.

CORAGGIO

Dal latino *coraticum*, aggettivo derivante da *cor*, *cordis* "cuore", è la virtù umana, spesso indicata anche come *fortitudo* o *fortezza*, che fa sì che chi ne è dotato non si stupisca di fronte ai pericoli, ed affronti con serenità i rischi, non si abbatta per dolori fisici o morali e, più in generale, affronti a viso aperto la sofferenza, il pericolo, l'incertezza e l'intimidazione.

CORE

Dall'inglese, "cuore, centro, anima".

Core *business* ad esempio è la principale attività dell'impresa, *core*

competence è la competenza distintiva di successo per l'azienda, fondata sul *know how*.

CORE BUSINESS

Dall'inglese, "cuore, centro del lavoro".

Affare, interesse principale di un'azienda, essenza dell'impresa e della sua missione.

CORE COMPETENCE

Dall'inglese, "competenza centrale, nodale".

Competenza distintiva di un'azienda, qualità speciale (abilità, attitudini, conoscenze), fattore competitivo determinante.

CORE TEAM

Dall'inglese, "squadra centrale".

Gruppo di comando, uomini e donne chiave nello sviluppo delle strategie aziendali, dotati di qualità speciali nella negoziazione, *leader* capaci di trascinare e condurre al raggiungimento degli obiettivi aziendali e allo sviluppo/potenziamento dei componenti stessi.

Gli uomini/donne del *core team* sono capaci di disposizione all'ascolto attivo e di empatia, cioè sanno ben porsi dal punto di vista dell'altro.

CORTESIA

Modo gentile di fare, garbo.

COSCIENZIOSITÀ

Serietà, consapevolezza, scrupolosità. Passo avanti oltre l'individualità. Il Sé non cerca più quindi un'identificazione con se stesso, ma una relazione con gli altri. L'uomo coscienzioso ha coscienza, agisce e giudica con rigorosa onestà e serietà.

CREATIVITÀ

Atteggiamento mentale, nuova visione che illumina fenomeni oscuri. Vivacità intellettuale. Il nuovo che produce qualcosa di buono. Intuizione felice che intercetta un bisogno, un'opportunità, scoperta di soluzioni nuove che apre prospettive fertili. Modo di osservare il mondo cogliendo dettagli rilevanti e ponendosi domande non ovvie.

Nel mondo del lavoro, caratteristica sempre più ricercata.

CRESCITA

Processo fisiologico di sviluppo di un tessuto cellulare, di un organo, di un organismo.

Percorso di sviluppo e di autosviluppo del proprio patrimonio di conoscenze, abilità e competenze da spendere nella professione.

CRITICITÀ

Problema/problemi importanti che sopraggiungono sul lavoro, nell'organizzazione, nello svolgimento di un progetto formativo, che richiedono gestione, controllo e risoluzione.

CRM

Acronimo di *Customer Relationship Management*, combinazione di persone, processi e tecnologie che cerca di comprendere il cliente di una determinata impresa.

Il presupposto per l'implementazione di un sistema di CRM è l'esistenza di un *database* di *marketing* focalizzato sui clienti, cioè un *database* informatizzato contenente un complesso di dati e di informazioni che descrivono i clienti sia sotto l'aspetto demografico che comportamentale. Il consumatore viene interpretato come prodotto.

In una logica CRM qualsiasi azione di comunicazione sul cliente viene utilizzata come una fase di macro processo di ascolto, che serve a cogliere i bisogni e le attese del cliente stesso.

CRUSCOTTO AZIENDALE

“Vista dinamica” che raccoglie dati riferibili alle diverse funzioni ed aree aziendali raggruppandoli in un’unica *videata*. In azienda il principale immediato fruitore dei cruscotti è la direzione delle risorse umane, infatti il cruscotto è strumento di ausilio alla costruzione, alla messa in opera, e al successivo monitoraggio delle decisioni strategiche aziendali.

Il valore aggiunto di questo strumento sta nell’aumentare il grado di consapevolezza sull’andamento e sulle potenzialità dell’azienda.

CSR

Acronimo di *Corporate Social Responsibility*, indica la tensione alla sostenibilità, l’orientamento delle aziende ad integrare volontariamente le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro attività e relazioni con le parti interessate (*stakeholders*).

COUNSELING

Dall’inglese, “consiglio, consultazione”.

Attività professionale volta ad orientare, sostenere, promuovere atteggiamenti positivi, stimolare la capacità di scelta e le potenzialità del lavoratore/cliente.

Relazione di aiuto. Il *counselor* è una guida esperta attraverso cui la persona ritrova capacità ed energie assopite, ma non spente.

Il modello di riferimento fu sviluppato dallo psicoterapeuta americano C. Rogers, il quale affermava che il miglior modo di aiutare una persona non è dirle come fare, ma indirizzarla verso una migliore comprensione del problema, affinché possa assumersi la piena responsabilità delle proprie scelte di cambiamento.

COUNTRY MANAGER

Dall’inglese, “capo, direttore del Paese”.

Corrisponde alla figura dirigenziale responsabile dell’area commerciale per una determinata nazione.

CULTURA

In ambito aziendale, insieme di regole non scritte, di valori, di abitudini e di stili che influenzano le aspettative, i pensieri e il comportamento delle persone in un ambito organizzato, in tal senso è cultura aziendale.

CULTURA ORGANIZZATIVA

Insieme dei valori, delle norme, degli stili direzionali e delle modalità di articolazione della struttura organizzativa, che caratterizzano un'organizzazione, di cui è segno distintivo.

“Un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un determinato gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno - che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione, come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”. (E. H. Schein)

CURRICULUM VITAE

Raccolta di tutti i dati anagrafici e delle esperienze formative e lavorative che una persona ha maturato nel corso della propria vita (come indica infatti il termine latino *vitae*), indipendentemente dal posto di lavoro a cui si aspira. Comprende inoltre le competenze acquisite lungo il corso della vita in termini di capacità e abilità personali, relazionali, organizzative, tecniche ed eventualmente artistiche.

CUSTOMER SATISFACTION

Dall'inglese, “soddisfazione della clientela”. Orientamento alla soddisfazione del cliente.

CUSTOMIZZAZIONE

Dall'inglese, *custom*, “cliente”, produrre in funzione delle esigenze specifiche del cliente. Personalizzazione.



DATABASE

Dall'inglese, "banca dati".

In informatica, base di dati, archivio strutturato in modo tale da consentire l'accesso e la gestione dei dati stessi (l'inserimento, la ricerca, la cancellazione ed il loro aggiornamento) da parte di applicazioni *software* ad essi dedicate. Insieme di informazioni che vengono suddivise per argomenti in ordine logico (tabelle) ed a loro volta suddivise per categorie (campi).

DECISION MAKING

Dall'inglese, "presa di decisione, decisionalità".

Ultima fase del *problem solving*, in cui le ipotesi risultanti vengono esaminate sotto due punti di vista, costi e vantaggi, in tre varianti, cioè a breve, medio e lungo termine.

DECISION MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione della decisione".

Grappolo di competenze fortemente strutturate che si legano alla conduzione e alla gestione di strategie progettuali complesse.

DECISION TAKING

Dall'inglese, "messa in atto della decisione".

Pronta applicazione delle scelte una volta presa la decisione.

Competenza complessa del decidere come agire.

DECISIONE

Atto stesso del decidere, di effettuare una scelta cosciente e ragionata di una tra le varie possibilità di azione o di comportamento. Momento deliberativo di un atto volitivo. Dote più importante e più ricercata del *leader*. Può essere:

- Burocratica o deterministica, caratterizzata dal rimando alla norma, regola, procedura per l'assunzione della decisione stessa. La norma nasce solitamente dalla ripetizione di un problema, la consuetudine dal suo ripresentarsi più volte, ed ogni volta la soluzione (decisione) di quel problema è identica alle volte precedenti. In questo caso si "normalizza" il processo decisionale fissando una regola da applicare automaticamente per quel problema. La decisione burocratica ha il vantaggio di essere più rapida ed efficace solo se esiste la garanzia che l'evento al quale è applicata sia perfettamente analogo a quelli dai quali è nata la norma, data dalla serie storica;
- probabilistica, legata al concetto di rischio, non dà certezze di risoluzione del problema al contrario della decisione burocratica. Una volta assunte tutte le informazioni necessarie, essa mantiene un certo tasso di probabilità (statistico) circa la correttezza delle conoscenze e quindi, un certo tasso di rischio circa la totale soluzione del problema;
- creativa, generata dal contributo della creatività personale della persona coinvolta nel processo decisionale, non si basa su di una serie storica ed è caratterizzata da alto rischio per la scelta e per la valutazione di una molteplicità di alternative possibili.

DEFAULT

Dall'inglese, “mancanza, assenza, difetto”, ma nel linguaggio dell'informatica perde la connotazione negativa, divenendo condizione operativa automaticamente selezionata da un programma o da un sistema informatico in mancanza di una istruzione specifica da parte dell'operatore; in modo automatico, come di consuetudine.

Passando nel mondo finanziario la parola riacquista il significato negativo di insolvenza, fallimento.

DELEGA

Autorizzazione ad agire in vece propria.

Processo che include cinque passi:

- Identificare l'obiettivo;
- Identificare la persona adatta (in base alla competenza del ruolo e alle capacità dell'individuo);
- Fissare insieme (delegante e delegato) passi da compiere per raggiungere l'obiettivo con relative scadenze;
- Assicurarsi che l'individuo abbia tutte le risorse necessarie per raggiungere l'obiettivo;
- Fissare momenti periodici per controllare che le scadenze siano rispettate.

Non si può delegare la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo, la responsabilità resta a chi delega.

DEPUTY

Dall'inglese, “delegato, sostituto, vice, aggiunto”. Da cui *deputy leader*.

DIALOGO

Dal latino e dal greco nel senso di “discorrere”.

Comunicazione serena tra due o più persone. Possibilità di esprimersi sinceramente. Apertura alla comprensione dell'altro.

DIDATTICA MODULARE

Da modulo (dal latino, *modulus*, diminutivo di *modus*, “misura, regola, modello”) nell’ambito didattico che indica un insieme di esperienze di apprendimento riferite ad una disciplina o ad alcune discipline di studio, con l’indicazione precisa degli obiettivi da raggiungere, dei prerequisiti richiesti all’ingresso in formazione e della durata complessiva di svolgimento.

Modalità didattica con cui si supera il concetto di discipline intese come campi tra loro distinti e separati. L’insegnamento-apprendimento si sviluppa quindi in una logica circolare attraverso percorsi realizzati con moduli o unità didattiche.

In particolare il modello formativo si caratterizza per l’offerta di percorsi aperti e flessibili, attraverso *iter* formativi brevi, facilmente modificabili e raccordabili fra loro, fortemente personalizzati e centrati sulla problematicità delle situazioni reali.

La flessibilità che caratterizza il percorso di didattica modulare si esprime nei moduli, che sono unità formative autosufficienti, riconosciute, eventualmente, anche quale credito formativo dai soggetti coinvolti sia per la prosecuzione degli studi, sia per una professionalizzazione dell’individuo. Strategia formativa in cui ogni segmento di itinerario di insegnamento-apprendimento ha struttura, funzioni e ampiezza variabili, ma formalmente e unitariamente definite. In tale ottica ciascun modulo costituisce una parte significativa, altamente omogenea ed unitaria di un più esteso percorso formativo disciplinare o pluri, multi, interdisciplinare, una parte del tutto, in grado di far perseguire specifici obiettivi cognitivi verificabili, documentabili e capitalizzabili.

DIFFERENZIAZIONE

Acquisizione o attribuzione di caratteri specifici che distinguono, separano cose della stessa natura. In organizzazione aziendale, strumento per gestire le persone e il *business*, ritenuto oltre che il più efficace ed efficiente, anche il più equo ed il più corretto.

DIGITAL DIVIDE

Dall'inglese, "fossato digitale".

Divisione del mondo in due gruppi, coloro che hanno accesso alle tecnologie informatiche avanzate e coloro che ne sono esclusi. Il termine evidenzia il problema della mancata uniformità nella fruizione delle tecnologie, includendo anche la disparità nell'acquisizione di risorse e di capacità necessarie a partecipare alla società dell'informazione.

È in linea di massima attribuibile a cause quali l'assenza di infrastrutture a banda larga, l'analfabetismo informatico degli utenti, le condizioni economiche, il livello basso di istruzione, le differenze di età e di genere.

DIGITALIZZAZIONE

Processo di conversione comunemente sintetizzato nel passaggio dall'analogico al digitale, che comporta la perdita di informazioni, accettabile in quanto si guadagna in semplicità di rappresentazione. Nel campo dell'informatica e dell'elettronica, processo di trasformazione di un'immagine, di un suono, di un documento in formato digitale, interpretabile da un *computer*. Un disco in vinile rappresenta un esempio di riproduzione analogica di un suono, la stessa musica riprodotta tramite il *computer* ne rappresenta la versione, il formato digitale.

DINAMICA DI GRUPPO

Evoluzione dei gruppi attraverso fenomeni, alibi e meccanismi di difesa di gruppo.

Interazione degli individui all'interno dei gruppi composti da tre persone in su.

DINAMISMO

Qualità di ciò che è dinamico, forte, energico, in movimento.

Attività intensa, vitalità, energia che si risolve in rapidità d'azione e di decisione.

DIREZIONE RISORSE UMANE (DRU)

L'entrata in scena da qualche anno del Direttore delle risorse umane nel sistema di governo dell'azienda è un segnale forte del cambiamento che sta investendo il ruolo del Capo del personale, chiamato oggi a rispondere e a partecipare attivamente alla definizione delle strategie aziendali. Il nuovo ruolo che è chiamato a ricoprire supera le tradizionali attività operativo - amministrative.

Le principali competenze del ruolo:

- *Leadership* partecipativa e trasformativa;
- Capacità di decisione;
- Orientamento all'efficacia e all'efficienza;
- Capacità di pianificazione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane;
- Azione comunicativa;
- Capacità interpretativa del cambiamento e dell' innovazione.

DIRIGENTE

Lavoratore che occupa all'interno dell'organigramma aziendale un ruolo di *manager*, che esplica le sue funzioni con autonomia decisionale e responsabilità, coordinando, promuovendo, gestendo e guidando un gruppo di lavoro per realizzare gli obiettivi aziendali.

DIRITTO SINDACALE

Ramo del diritto del lavoro che ha per oggetto l'intero ambito dell'organizzazione e dell'attività sindacale. Insieme di norme, statuali o contrattuali che disciplinano l'organizzazione collettiva ed autonoma (sindacati) dei gruppi professionali (lavoratori e datori di lavoro) e gli strumenti della loro azione (attività sindacale, contrattazione e contratto collettivo, partecipazione, conflitto collettivo), trovando sul piano delle fonti un nesso diretto con il rapporto di lavoro subordinato.

DISAGIO

Mancanza di agi, di comodità. Condizione o situazione incomoda.

DISCREPANZA

Dissenso, disaccordo d'opinione o di giudizi fra persone; diversità, di-
vario fra cose.

DISIMPEGNO

Liberarsi da un impegno. Sganciamento totale o parziale da un'alle-
anza, o da indirizzi; atteggiamento di distacco nella propria attività.

Curioso è come nel gioco del calcio indichi l'azione di un difensore che,
pressato da uno o più avversari, riesce a rinviare la palla.

In senso positivo: disimpegno di un incarico, ossia adempimento; di-
simpegno dalle proprie mansioni, ossia espletamento.

In psicologia la teoria del disimpegno è di E. Cumming ed W. Henry e ri-
sale al 1961. La teoria all'interno del "ciclo di vita" interessa le prospettive
dell'età adulta, in particolare cambiamenti nella personalità durante l'avan-
zare degli anni e l'interazione dei singoli con l'ambiente. E' collegato con
il crescere dell'attenzione verso noi stessi piuttosto che verso l'esterno.

DISIMPEGNO MORALE

Messa al riparo dalle proprie sanzioni interne ricorrendo a strategie co-
gnitive che giustificano condotte incoerenti sul piano etico e consen-
tono di svincolarsi dalle norme, dalle responsabilità e dal senso di colpa.

Lo psicologo A. Bandura ne individua otto meccanismi:

- Giustificazione morale, comportamenti socialmente deleteri ven-
gono resi accettabili sia personalmente che socialmente attraverso
la ricostruzione cognitiva o forme di idealizzazione;
- Etichettamento eufemistico, tramite un linguaggio elaborato si ma-
schera un'azione riprovevole;
- Confronto vantaggioso, messa a confronto della propria azione con
una peggiore in modo da alterarne la percezione e il giudizio;

- Dislocazione della responsabilità, permettere alle persone di commettere azioni che solitamente si ripudiano poiché non si sentono direttamente responsabili del loro operato;
- Diffusione di responsabilità, permettere di distribuire tra membri diversi la responsabilità derivante dall'azione rischiosa;
- Distorsione delle conseguenze, minimizzazione delle conseguenze;
- Disumanizzazione della vittima, attribuzione di caratteristiche spregevoli, non umane alla vittima per evitare l'insorgenza di angoscia o colpa;
- Attribuzione di colpa, attribuire colpe alla controparte in modo da giustificare la propria condotta violenta come difesa contro la provocazione aggressiva.

DISPONIBILITÀ

Apertura, collaborazione, attitudine a confronti, sperimentazioni o sollecitazioni, mettendosi in gioco senza atteggiamenti rigidi o preconceppi.

DIVERSITY MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione della diversità".

Nasce nei primi anni '90 negli Stati Uniti dove le grandi aziende, dovendo fare i conti con una popolazione multietnica si posero il problema della valorizzazione dei talenti del personale appartenente a razze, religioni e *background* diversi. Il presupposto è che un'azienda multiculturale è più ricca in termini di potenziale umano rispetto ad un'azienda "monoculturale".

Ha l'obiettivo di valorizzazione delle risorse presenti in azienda in modo che tutti abbiano le stesse opportunità, ma che il risultato finale sia superiore alla somma delle singole parti.

"Processo di cambiamento interno all'azienda il cui scopo è quello di valorizzare e utilizzare al meglio i contributi che ciascun dipendente è in grado di offrire per il conseguimento degli obiettivi aziendali" (M. C. Bombelli).

"La diversità è vista come elemento indotto facente parte di ogni re-

altà, per cui il significato del termine prende corpo in funzione dello specifico contesto cui si riferisce” (M. C. Barabino).

DOWNSHIFTING

Dall'inglese, “scalare di una marcia”.

Scelta del lavoratore, in genere un professionista, di dedicare volontariamente meno ore all'attività lavorativa con una corrispondente riduzione di guadagno in modo da poter avere a disposizione più tempo per altre attività, come la famiglia, *hobby* e *relax*.

Il presupposto necessario per questo tipo di scelta è che lo stipendio decurtato sia sufficiente per le necessità che a tal fine possono essere anch'esse volutamente ridimensionate per sostenere tale passo.

DRIVE SYSTEM

Dall'inglese, “sistema della spinta”, sistema ottocentesco arcaico e brutale di gestione del personale in azienda. Lo schema si basava sul controllo stretto, l'abuso, le minacce. Era la politica per ottenere efficienza senza premiare il merito né cercare di rendere interessante il lavoro agli individui, ispirando nell'operaio solo la riverenza e la paura del *management*.



ECCELLENZA

Dal latino, *ex-celare*, “svelare, portare in luce l’evidenza”.

Tendenza a raggiungere, all’infinito, il meglio.

Ricerca del massimo risultato che comprende innovazione, creatività, raggiungimento di *standard* di qualità superiori.

Tipico concetto organizzativo a programmazione limitata.

ECOLOGIA MANAGERIALE

Sviluppo di una mentalità caratterizzata dall’utilizzo di pensieri, parole e linguaggi innovativi perché portatori di energia psichica pulita e rinnovabile.

ECONOMIA

Dal greco, “amministrazione della casa”.

Scienza che propone leggi e modelli per amministrare in modo razionale, economico, appunto, le aziende.

ECONOMICITÀ

Capacità dell’azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.

EDUCAZIONE

Dal latino, “trarre fuori, allevare”.

Attività, opera e anche risultato di educare, o di educarsi, come sviluppo di facoltà e attitudini, come correzione e sviluppo del comportamento. Processo di trasmissione culturale, mediante il quale, all’interno di determinate istituzioni sociali viene strutturata la personalità umana e integrata nella società.

EDUCAZIONE DEGLI ADULTI

Insieme dei processi di apprendimento formali o di altro tipo, grazie ai quali gli individui considerati adulti dalla società a cui appartengono:

- sviluppano le loro attitudini;
- arricchiscono le loro conoscenze;
- migliorano le qualifiche tecniche e professionali, al fine di sviluppare competenze necessarie per rispondere ai propri bisogni, alla società, al lavoro, operando cambiamenti nei comportamenti, attraverso una reversibilità voluta, di tipo intenzionale.

EFFETTO FARFALLA

Espressione che esprime l’idea che piccole differenze nel presente possano evolvere in grandi differenze nel futuro. Più propriamente, denominazione metaforica corrente della proprietà, presentata dai sistemi soggetti a caos deterministico (aventi dipendenza sensibile dalle condizioni iniziali), di rispondere in modo abnorme e imprevedibile ad una piccola alterazione delle condizioni iniziali.

La locuzione deriva dall’asserzione che il battito d’ali di una farfalla in India può essere la causa di un uragano nel Mar dei Caraibi.

EFFICACIA

Capacità di raggiungere un determinato obiettivo. Un’azienda è efficace quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati.

I giudizi di efficacia implicano quindi una valutazione qualitativa *ex-post*

del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati che possono essere il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda, ecc..

EFFICACIA DECISIONALE

Coraggio di prendere decisioni delicate con un sì o con un no.

EFFICIENZA

Modo migliore di raggiungere l'obiettivo e come le risorse sono state utilizzate per raggiungerlo.

L'azienda è efficiente quando utilizza in maniera economica le risorse a propria disposizione. I giudizi di efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo e si pongono come obiettivo l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati.

E-LEARNING

Dall'inglese, "formazione a distanza".

Metodologia di insegnamento e di apprendimento caratterizzata da un sistema di *software* fra loro integrati (piattaforma) che coinvolge:

- il prodotto formativo;
- il materiale o contenuto in formato digitale;
- il processo formativo;
- la gestione dell'intero *iter* didattico (erogazione, fruizione, interazione, valutazione...).

Recentemente si parla anche di *Rapid e-learning* (REL) con cui si indica un programma di formazione *web based* che può essere creato in poche settimane utile per livelli medio - bassi di complessità in cui è necessario soprattutto dare velocemente informazioni, senza che siano troppo strutturate. Il REL è meno efficace per soluzioni complesse in cui la valutazione e la sintesi sono fattori critici.

EMOZIONE

La parola giunge in italiano nei primi anni del Settecento come adattamento del francese *émotion*. A sua volta la voce francese proveniva dal verbo latino *emovere*, che letteralmente significa “muovere da, allontanare”.

In senso traslato, il verbo significa anche “scuotere, sconvolgere”. La sensazione di essere mossi da ciò che si prova, e che sembra provenire dal nostro interno, è una caratteristica fondamentale dell'esperienza emotiva.

All'interno di strutture organizzative in continua evoluzione si è sempre più chiamati a gestire progetti complessi con obiettivi ambiziosi. Le persone sono chiamate a gestire quindi relazioni complesse, a negoziare continuamente; sono chiamate a muoversi in una scena organizzativa continuamente mutevole, modificando rapidamente la rotta, ristrutturando così i propri punti di riferimento.

Oggi entrano in scena in azienda le emozioni e la loro gestione.

Nella cultura manageriale degli anni '80 le emozioni erano ritenute qualcosa di estraneo all'azienda, che non aveva a che fare con il lavoro. “In azienda si usa la testa e non il cuore!”, ma ciò era il frutto di un diffuso analfabetismo emozionale che ha condotto allo sviluppo di teorie e pratiche lavoristiche di carattere utilitaristico-funzionalistico: il lavoratore considerato un braccio che spinge l'ingranaggio.

Ormai si è capito che l'emozione conduce alla competenza, che l'intelligenza emozionale è un passaggio necessario per far funzionare in modo armonico e produttivo le nuove organizzazioni flessibili centrate sulle persone, il loro cuore, l'intelligenza, la creatività, e le loro relazioni. “L'intelligenza emotiva” indica la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali.” (D. Goleman)

EMPATIA

Dal greco, *empathia*, “sentire dentro”.

Immedesimazione, esperienza emozionale.

Capacità di comprendere, partecipare e sentire, sapendo condividere, gli stati d'animo degli altri.

EMPLOYEE SATISFACTION

Dall'inglese, "soddisfazione del collaboratore".

Soddisfazione del cliente-dipendente, come valore della motivazione.

L'attenzione dell'azienda nei confronti del dipendente è manifestata da:

- sistema premiante e incentivante;
- sentieri di carriera;
- formazione e analisi di clima;
- *coaching* e sviluppo professionale.

EMPOWERMENT

Dall'inglese, processo di "potenziamento, incoraggiamento".

Sviluppo della fiducia nelle proprie capacità e potenzialità. Padronanza, consapevolezza, sicurezza di sé, spinta all'autorealizzazione.

ENERGIA

Dal greco, "attivo, opera".

Forza, carica mentale, capacità di sostenere se stessi e gli altri. Dinamismo che non permette di perdersi d'animo. Fermezza di carattere e risolutezza nell'azione.

ENGAGEMENT

Dall'inglese, "impegno".

Coinvolgimento personale rispetto al proprio lavoro nel contesto aziendale. Ingaggio personale nell'attività lavorativa, senso profondo che per ciascuno ha il lavorare, l'interagire, l'impegnarsi e il contribuire al cambiamento e al miglioramento. Patto psicologico stabilito in un rapporto basato sul senso di stima e sul rispetto reciproco.

ENTROPIA

Misura del grado di complessità, di disordine o di indeterminazione di un sistema. Espressione presa in prestito dalla termodinamica e molto utilizzata come tema di carattere filosofico-politico-sociologico. Ma per scoprire il suo significato è necessario rispolverare i due principi della termodinamica.

Il primo principio della termodinamica afferma che “nulla si crea, nulla si distrugge e tutto si trasforma”. In altri termini, in qualsiasi sistema chiuso, e nello stesso universo, la quantità di energia è costante. Esso rassicura su di una sorta di eternità dell'energia. Se l'energia si trasforma allora può anche essere recuperata all'infinito in una sorta di moto perpetuo. Purtroppo non è così. A ricordarlo arriva subito il secondo principio della termodinamica, affermando che “un qualsiasi sistema chiuso tende a raggiungere la massima entropia”, ossia la massima quantità di energia non utilizzabile e non disponibile.

In breve, durante ogni conversione di energia se ne perde per sempre una parte in modo non reversibile.

L'entropia pone quindi un limite invalicabile all'equilibrio perenne del primo principio, infondendo anche un po' di pessimismo nella visione di lungo periodo al punto di sconfinare nel filosofico, introducendo il concetto di limite.

Per quanto grande sia il mondo è sempre un sistema chiuso, destinato a volgere verso un accumulo costante di entropia e di energia non più utilizzabile.

Nel linguaggio aziendalistico, assenza di organizzazione, perdita di slancio. Nella teoria dell'informazione, quantità media d'informazione contenuta in un insieme statistico di messaggi; quanto più è alta tanto minore è l'informazione. Nel suo significato più negativo l'entropia è detta Neghentropia.

ENTUSIASMO

Dal greco, *en theos*, “avere il dio dentro”, il senso del divino nella pro-

pria interiorità. Energia vitale, fiducia nella vita, nelle proprie capacità, fiducia di incontrare sempre nuove affascinanti opportunità. Stimolatore di intelligenza, fonte di creatività e dinamismo, interesse alla vita, gusto dell'azione e della realizzazione, estroversione costruttiva, impegno. Generatore di successo non solo personale e professionale ma anche dell'azienda in cui si lavora.

EPISTEMOLOGIA

Dall'inglese, *epistemology*, composto del greco “conoscenza scientifica” e logia “studio”.

Studio della natura della conoscenza. Indagine critica intorno alla struttura e ai metodi di conoscenza (osservazione, sperimentazione e inferenza) delle scienze riguardo anche ai problemi del loro sviluppo e della loro interazione, trasversalità. Analisi dei fondamenti della conoscenza in quanto tale. Filosofia della scienza.

EQUILIBRIO

Armonia tra corpo e mente per un buon vivere la vita. Capacità di vivere e di gestire armonizzando l'affettività e le relazioni più disparate.

EQUILIBRISMO

Arte di tenere in equilibrio i corpi che in un sistema fisico rimangono immobili perché sollecitati da forze uguali e contrarie. Per astrazione l'equilibrismo mentale può essere definito come la ricerca del benessere della mente.

ERGONOMIA

Dal greco, *ergon*, “lavoro” e *nomos*, “regola, legge”.

Insieme di tecniche, interdisciplinarmente tratte dalla medicina, dalla fisiologia, dalla psicologia, dalla tecnologia e dall'organizzazione industriale, tendenti alla progettazione di ambienti fisici lavorativi e più generalmente abitativi in termini umani.

Adattamento dell'ambiente all'uomo e non viceversa dell'uomo all'ambiente.

ERRORE

Dal latino, *errare*, “vagare, sbagliare”.

Sviarsi, uscire dalla retta via. In ambito di gestione delle risorse umane, gli errori di valutazione più comuni, detti “errori universali” commessi da un valutatore sono le distorsioni di giudizio, in cui può imbattersi chi valuta:

- Indulgenza, attribuire giudizi elevati o comunque superiori a quelli meritati dal valutato per ragioni quali la debolezza di carattere, quieto vivere, ecc.;
- Severità, giudicare con criteri troppo rigidi a causa di perfezionismo, timore di perdere i collaboratori migliori o di ricevere concorrenza da essi;
- Appiattimento, concentrare le valutazioni su valori centrali della scala di giudizio con il risultato di annacquare le differenze tra migliori e peggiori, per insufficiente conoscenza dei dipendenti, desiderio di non sbilanciarsi, mancanza di certezze sull'operato dei valutati;
- Alone, attribuzione di un giudizio ad una persona sotto l'influsso, positivo o negativo, di una sua singola caratteristica (aspetto fisico, modo di vestire, un aspetto del *curriculum*...);
- Memoria, persistere a distanza di tempo e senza oggettive giustificazioni, nei giudizi già attribuiti ad una persona, non tenendo conto dei cambiamenti avvenuti;
- Pregiudizio e stereotipo, giudicare sulla base di preconcetti o schemi mentali prefabbricati,
- Proiezione, confrontare le caratteristiche del candidato con le proprie, o con quelle di un proprio modello mentale o ideale.

ESECUZIONE

Capacità di portare a termine il compito superando le resistenze, il caos

o eventuali ostacoli inattesi. Fare i risultati.

ESPERIENZA

Conoscenza pratica, diretta, personalmente acquisita nel tempo, con l'osservazione, l'uso o la pratica di una determinata sfera della realtà, arricchimento personale condivisibile con gli altri.

ETICA

Dal latino e dal greco, *ethos*, termine tramandato da Aristotele nel significato di “carattere, indole”; in realtà *ethos* è originariamente “il luogo, la stalla, la tana”: la dimora dell'uomo e dell'animale ricavata nella natura per la sopravvivenza. L'uomo fin dalla sua nascita, sopravvive costruendo nella natura un ambiente adeguato, il suo luogo. Spazio complesso della vita umana con tutti i suoi caratteri “etici” (da *ethikos*: “caratteristico” e, di conseguenza, legato al carattere, all'abitudine, al comportamento). Non c'è luogo né realtà umana senza il rispetto di determinate regole. Luogo e regole interagiscono.

Dunque “scienza del comportamento” o “scienza della morale” che insegna a governare i comportamenti, decisione giusta in base alle informazioni di cui si dispone.

EUDAIMONIA

Dal greco, “vita realizzata”, “compiuta”, “completa”. Eudaimonica è una vita degna di essere vissuta in quanto capace di essere in sintonia con le più profonde caratteristiche dell'essere umano.

L'eudaimonia lavorativa consiste nel riconoscimento e nella valorizzazione di una serie di specifiche capacità-funzioni caratterizzanti una vita lavorativa degna di essere vissuta. Benessere organizzativo.

EXPERIENTIAL LEARNING

Dall'inglese, “apprendimento esperienziale”.

L'apprendimento come momento importante nello sviluppo della per-

sona, ha inizio sempre all'interno di un'esperienza o situazione di vita, come risposta individuale ad un'incongruenza avvertita tra la biografia del soggetto e l'esperienza acquisita. L'apprendimento stimolato da esperienze per le quali l'individuo non possiede risposte prestabilite, diviene esso stesso produttore di esperienze. Il processo d'apprendimento lungo il corso della vita viene così a delinearsi quale fenomeno che può verificarsi sia nelle sedi formali ad esso deputate sia nell'esperienza di vita quotidiana.

Il modello individua diverse possibili vie di apprendimento raggruppiabili in tre categorie: 1) il non apprendimento (che include la presunzione, la non considerazione e il rifiuto); 2) l'apprendimento non riflessivo (con cui si intende tanto l'apprendimento preconscious che l'apprendimento di abilità e la memorizzazione); 3) l'apprendimento riflessivo che include l'oziosa speculazione, l'apprendimento riflessivo di abilità e l'apprendimento sperimentale (P. Jarvis e D. Schon).

EXTRANET

Accesso dall'esterno ad una rete locale (LAN) a soggetti non operanti all'interno di quella rete per visionare o immettere dati.

F

FABBISOGNO FORMATIVO

Gap, stato di mancanza da colmare, distanza tra competenze che il soggetto possiede e competenze necessarie per assolvere in modo più efficiente ed efficace le attività all'interno di specifici processi lavorativi.

È strettamente correlato sia alla figura professionale che il soggetto riveste, sia all'insieme di competenze richieste dall'azienda (e/o nella macro-dimensione, dal settore) per l'esecuzione delle attività lavorative.

Elemento descrittore dello stato di relazioni tra individuo ed organizzazione e, di conseguenza, indicatore di un "sistema di bisogni" che l'azienda manifesta a fronte di cambiamenti del mercato di riferimento o di esigenze specifiche dei fruitori del servizio o prodotto.

Area potenziale di attivazione della formazione. La conoscenza del bisogno formativo permette al progettista di formazione di progettare un intervento personalizzato ed efficace, mirando ad adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche della struttura organizzativa ed alle modalità di lavoro aziendali, in funzione delle esigenze produttive e del mercato o di determinati scenari economico-previsionali.

FACILITAZIONE

Concetto che si riferisce alle nuove figure professionali dell'età adulta,

figure esperte nello sviluppo delle competenze, nella promozione facilitante e nel sostegno delle possibilità di apprendere in direzione dell'autoformazione e dell'autoapprendimento.

Tende all'integrazione dei processi di insegnamento, d'apprendimento, di orientamento, di sviluppo della motivazione e di costruzione dell'identità, di sostegno alla progettualità e alla qualità dei processi di vita, di lavoro e di studio.

FAD

Acronimo di Formazione a Distanza, che nasce per svincolare l'intervento didattico dai limiti posti dalla compresenza fisica. Il suo sviluppo è stato profondamente condizionato dalle tecnologie della comunicazione (radio, televisione, *computer*, Internet etc). Evolutivamente si parla di *e-learning*.

FAQ

In informatica, sigla dell'inglese *Frequently Asked Questions*, "domande poste frequentemente", che nel linguaggio di *Internet* indica la lista predisposta di domande e risposte sui più frequenti problemi di uso di un determinato sito telematico, alla quale si può accedere cliccando su un'icona. Serie di risposte stilate direttamente dall'autore, in risposta alle domande che gli vengono poste, o che ritiene gli verrebbero poste, più frequentemente dagli utilizzatori di un certo servizio.

FEEDBACK

Dall'inglese, *feed* "nutrire, alimentare" e *back* "indietro".

Retroazione, reazione ad uno specifico stimolo. Risposta, riscontro. Per essere efficaci bisogna saper ascoltare i *feed-back*, ma anche saperli dare e con tempestività.

FEED FORWARD

Dall'inglese, "pre-azione".

Rettifica di una situazione (attraverso un'azione preventiva) in risposta ad una previsione concernente uno stato futuro probabile ed in relazione a decisioni riguardo uno stato futuro prevedibile.

FIDELIZZAZIONE

Organizzativamente, insieme di attività che mirano ad agevolare la fiducia e l'instaurazione di un rapporto di fedeltà duraturo nel tempo con il cliente esterno, ma anche con il cliente interno, ossia il dipendente che lavora per l'azienda.

FIDUCIA

Senso di sicurezza che deriva dalle speranze riposte in qualcosa o in qualcuno.

FIDUCIA IN SÉ

Capacità di autostima, di credere in se stessi, nelle proprie scelte, pensando in positivo ed affrontando difficoltà ed insuccessi come naturale percorso di crescita personale.

FILOSOFIA

Dal latino e dal greco, da un primo significato di “desiderio”, *filos*, di “cultura” e di “conoscenza”, *sofia*, di “sapienza” in generale, si specifica come attività del pensiero (il filosofare) che tende a ricercare quanto rimane stabile in ogni esperienza e costantemente valido come criterio dell'operare, finendo quindi con l'indicare il risultato stesso della ricerca, ricerca dei principi e delle cause prime.

FLESSIBILITÀ

Vera e propria competenza che consiste nell' essere aperti ad affrontare i cambiamenti ed “attrezzati” a muoversi in contesti nuovi, sempre mutevoli e problematici.

Nell'odierna “società della complessità” al lavoratore è richiesta in par-

icolare flessibilità professionale e sociale, che si traduce in cambiamenti del posto di lavoro, dell'impiego, di funzioni, ed a volte della stessa professione.

Il lavoratore deve orientare se stesso alla formazione continua ed essere pronto a mobilitare risorse “integrate” di sapere, saper essere e saper fare.

FLUSSO

Dal latino, “scorrere”.

In senso proprio, scorrimento di un liquido o altro fluido su una superficie o attraverso un determinato condotto, e, con valore concreto, la quantità stessa di liquido, ecc. che fluisce.

In senso figurato, movimento continuo di persone o cose (anche astratte) che suscita l'immagine dello scorrere.

In particolare, lavorare in uno stato di flusso, descrive uno stato mentale in cui si è totalmente assorti in quello che si sta facendo in un preciso momento.

Si manifesta quando si è impegnati in un'occupazione ritenuta importante, significativa.

Quando si è nel flusso ci si rende conto che le proprie facoltà sono utilizzate nella loro pienezza per svolgere il compito specifico. Lo stimolo è uno dei fattori indispensabili per creare questo stato di flusso.

Stato di concentrazione e di coinvolgimento profondo in un'attività.

Immersione totale che si caratterizza nella sensazione di intenso voler fare, perdendo il senso del tempo, come se il tempo si fermasse, perché totalmente assorbiti nel momento presente.

FOCUS

Dal latino, “focolare”.

Si usa quando si vuol mettere a fuoco un obiettivo, da cui focalizzare, ossia definire con precisione i termini di un problema, di una questione, di una situazione, o approfondirne un aspetto in particolare.

FOCUS GROUP

Dal latino e dall'inglese, "gruppo di focalizzazione".

Tecnica di osservazione propria della ricerca sociale, che si applica su piccoli gruppi di persone, animati da un conduttore (moderatore) che sollecita la discussione di uno specifico argomento. Permette la rilevazione di atteggiamenti, rappresentazioni, valori del gruppo sul tema di discussione. Permette di identificare le differenze di posizione, e le costruzioni di senso.

FOLLOW UP

Dall'inglese, "inseguire, seguito".

Attività di verifica successiva all'erogazione del corso di formazione.

Lo scopo principale dell'azione di *follow up* è quella di ritrovarsi in aula per verificare eventuali difficoltà incontrate durante il percorso formativo o nell'attività pratica, sul campo, al fine di approfondire eventualmente alcuni contenuti specifici.

FOLLOWERSHIP

Dall'inglese, "capacità di seguire, di essere compagno di strada, sostenitore".

Capacità di sapere seguire le direttive, di far funzionare le cose per poter raggiungere gli obiettivi che i *leader* hanno prefissato. Ma è anche di più: ha a che vedere con la capacità di creare un *team* che riesce ad essere efficace ed efficiente, e che in definitiva aiuta il *leader* ad arrivare dove il suo senso strategico lo indirizza.

FORECASTING

Dall'inglese, "predizione".

Nella sua definizione classica racchiude i modelli statistico-revisionali, i quali partendo da quanto avvenuto nella storia dell'azienda predicono, con una certa approssimazione, il comportamento atteso nel prossimo orizzonte temporale. Il paradigma a cui si tende è quello di minimizzare

i costi massimizzando i profitti.

FORMATTARE

Mettere in atto una serie di procedure. Serie di procedure di suddivisione in aree logiche di un disco o dispositivo simile, per consentirne la registrazione dei dati.

FORM-ATTORE

Espressione con cui si cerca di fondere due competenze diverse e frequentemente ritenute non conciliabili: da un lato la competenza dell'attore, costituita dalla padronanza delle tecniche teatrali, e dall'altro, la competenza del formatore, costituita dalla capacità di guidare un soggetto o un gruppo nella realizzazione di un progetto che abbia valore e sia significativo nella crescita dell'individuo e dell'organizzazione in cui è inserito.

FORMAZIONE

Insieme delle azioni di progettazione, insegnamento, apprendimento e di valutazione il cui obiettivo, in ambito professionale, è quello di sviluppare le conoscenze, le capacità, le competenze e le abilità del soggetto per svolgere efficacemente ed efficientemente le prestazioni lavorative.

FORMAZIONE CONTINUA

Se un tempo era usuale tenere separati il momento dell'apprendimento e della formazione da quello del lavoro come momenti distinti della vita dell'individuo, oggi questo si verifica sempre più raramente. Difficilmente è possibile vivere per più di qualche anno dell'eredità che la scuola lascia in termini di preparazione professionale. Da qui l'esigenza di continuare a imparare anche durante la vita lavorativa. I tempi dell'apprendere e del lavorare non possono più restare separati ma in parte si devono sovrapporre: il tempo del lavoro diventa sempre più anche un tempo di

apprendimento di conoscenze e di competenze necessarie per mantenersi aggiornati e per contribuire sia allo sviluppo individuale che a quello dell'azienda in cui si lavora. Può svolgersi in un'istituzione preposta oppure direttamente sul luogo di lavoro, durante il tempo libero o in occasione di un'attività sociale o culturale. Diretta sia ai lavoratori (formazione professionale continua) sia ai disoccupati e a quanti non riescono ad inserirsi nel mercato del lavoro.

Nel caso di professionalità fuori del mercato del lavoro, diventa particolarmente importante per la riprofessionalizzazione e per la riqualificazione.

FORMAZIONE GENERICA

Formazione che tende a migliorare le capacità generiche, generalmente attuata per i neo-assunti durante il periodo iniziale di inserimento e di socializzazione organizzativa.

FORMAZIONE PERMANENTE

La politica di promozione dell'apprendimento per tutto l'arco della vita (o formazione permanente, anche detta *Lifelong learning*) si basa sulla consapevolezza delle istituzioni che tra i loro compiti vi è anche quello di facilitare l'esercizio del diritto di tutti i cittadini di ogni età, ceto sociale o condizione professionale, di formarsi, di apprendere e di crescere, sia umanamente che professionalmente, per l'intero arco della vita. La formazione permanente, infatti, non è intesa solo come apprendimento a fini occupazionali, ma anche personali, civici e sociali, collegandosi ad altri obiettivi fondamentali, quali quelli dell'occupabilità, dell'adattabilità e della cittadinanza attiva.

FORMAZIONE SPECIFICA

Formazione in grado di incrementare direttamente la conoscenza dei processi specifici dell'azienda e la prestazione degli individui in un contesto specifico.

FORUM

Dal latino, “foro, tribunale”.

In informatica, spazio virtuale di interazione asincrona (a differenza della *chat* in cui l'interazione avviene in tempo reale) nel quale più soggetti appostano messaggi in relazione alle tematiche proposte. Al contrario della *chat* i messaggi permangono nel tempo, quindi il mezzo si presta ad un approfondimento dei temi, oltre che ad uno scambio di idee e di opinioni.

FRINGE BENEFIT

Dall'inglese, “beneficio marginale, di contorno”.

Compenso non monetario accessorio, quale ad esempio l'automobile aziendale.

FUNZIONALITÀ

Capacità di soddisfare un'esigenza specifica, di funzionare.

FUNZIONIGRAMMA

Strumento che delinea, sistematizzandoli, gli ambiti di competenza e le funzioni interne dell'organizzazione strutturale aziendale, non rappresentandone comunque un dettaglio totalmente esaustivo.



GANTT

Dal nome dell'ingegnere statunitense che ne è l'ideatore, tecnica di pianificazione del progetto. Diagramma usato principalmente nelle attività di *project management*, costruito partendo da un asse orizzontale a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi) e da un asse verticale a rappresentazione delle mansioni o delle attività che costituiscono il progetto.

GAP DI CONOSCENZE

Dall'inglese, "vuoto", scarto presente tra le conoscenze richieste dall'azienda, dal ruolo ricoperto, per lo svolgimento dell'attività professionale, e quelle effettivamente in possesso del lavoratore.

Differenza quantitativa e qualitativa di conoscenza che va colmata attraverso interventi formativi mirati al reale fabbisogno della specifica figura professionale, con l'accertamento delle competenze e delle conoscenze in ingresso, in termini di compiti e di responsabilità. È sempre possibile migliorare, implementare e sviluppare le conoscenze.

GENBAISMO

Approccio teorico che emerge dalla più nota filosofia Kaizen. Sottolinea l'importanza privilegiata del fare. "Andare a *gemba*" significa anche avere l'umiltà di mantenere un contatto diretto con l'operatività.

GENCHI-GENBUTSU

Genchi chiamato anche *Gemba*, è il luogo concreto in cui si svolge un'attività, il posto di lavoro, mentre *Gembutsu* sta ad indicare gli oggetti concreti con cui si ha a che fare.

Qualsiasi miglioramento si voglia attuare in un'organizzazione, non si può prescindere da questi due concetti che in sostanza conducono all'essenza delle cose, al consenso, alle decisioni rapide e al funzionare al meglio.

GENIALITÀ

Eccezionale vivacità inventiva e creatività, finezza e vivacità d'intuito. Nel linguaggio antico e letterario, piacevolezza, affabilità nei rapporti tra persone, sentimento di simpatia (da cui congeniale).

GENTILEZZA

Dato di natura legato a qualità personali espresse nel garbo e nella cortesia verso gli altri.

GERARCHIA

Sistema di graduazione e di organizzazione delle cose. In origine la parola significava "governo dei sacerdoti".

In senso ampio, principio di subordinazione degli ordini o delle autorità inferiori agli ordini o alle autorità superiori in modo da costituire una rigida linea di dipendenza.

GESTIONE

Insieme delle tecniche, degli strumenti, dei meccanismi, delle azioni

che l'azienda ed il *management* pone in essere per perseguire gli obiettivi e compiere le scelte riguardanti le relazioni tra gli elementi costitutivi, cioè le persone e le tecnologie.

GESTIONE DEL CONFLITTO

Fase più delicata delle relazioni di gruppo. Va distinto il conflitto personale da quello organizzativo.

Il conflitto personale si manifesta quando tra membri di un gruppo di lavoro le competenze individuali non corrispondono alle competenze attese o ai compiti assegnati dall'organizzazione; ciò provoca insoddisfazione e demotivazione. Le cause prevalenti sono:

incompatibilità tra persona e compiti;

incompatibilità tra bisogni della persona e obiettivi organizzativi;

richieste eccessive da parte dell'organizzazione rispetto alle reali capacità della persona.

Il conflitto organizzativo è favorito quando vi sono:

grandi dimensioni dei gruppi di lavoro;

gruppi eterogenei per atteggiamenti, valori, interessi...,

ambienti con elevata competitività interna.

Il conflitto tra gruppi di lavoro diversi è legato ad una serie di fattori:

forte differenziazione tra funzioni o progetti di una stessa organizzazione;

elevata interdipendenza tra aree e funzioni;

risorse limitate.

Vi sono diversi modi attraverso cui è possibile la gestione del conflitto, sia esso personale che organizzativo, con raggiungimento di risultati diversi a livello di atmosfera/equilibrio:

- l'integrazione, che implica notevole scambio di informazioni e comune volontà di collaborazione. Questa modalità è appropriata nelle situazioni in cui i risultati da raggiungere sono complessi, quando è necessaria una sintesi di idee per soluzioni migliori, quando è necessaria collaborazione per raggiungere risultati, quando c'è tempo a disposizione per risolvere un problema,

quando il problema non si può risolvere da soli, quando sono necessarie le risorse di tutti;

- la sottomissione, che è lo stile che cerca di enfatizzare la comunanza di interessi;
- il dominio, attraverso il quale si perseguono gli obiettivi ignorando quelli degli altri;
- l'elusione, con cui si evita il confronto, la disputa, accantonando la questione;
- l'alleanza, che avviene nel caso in cui ciascuna delle controparti rinuncia a qualcosa facendo nel contempo i propri interessi.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Processo articolato e complesso dell'acquisizione, amministrazione, valutazione, sviluppo, retribuzione ecc, del personale in azienda.

Insieme di attività che hanno come riferimento le persone, la loro intelligenza, le loro emozioni, i loro sentimenti.

Guardare di volta in volta alle persone in un'ottica di pianificazione, reclutamento, selezione, assunzione, formazione e addestramento, valutazione delle prestazioni, del potenziale, amministrazione e retribuzione, comunicazione e clima.

Si basa fundamentalmente su quattro principi:

- Nelle organizzazioni si gestiscono comportamenti e non individui;
- L'approccio è funzionale, non ideologico;
- È importante formulare diagnosi, non giudizi;
- Occorre non essere proiettivi (è più produttivo gestire sulla base di conoscenze e di strumenti che sulla base di opinioni).

GESTIONE DI SÉ

Sorta di continua conversazione interiore che, come una delle principali componenti dell'intelligenza emotiva, affranca dall'asservimento alle proprie emozioni. Conferisce la lucidità mentale e la concentrazione delle energie.

GESTIONE STRATEGICA

Processo aziendale continuo di adattamento all'arena competitiva, attraverso cui l'azienda affronta l'incertezza del futuro cercando di preparare e di anticipare le risposte agli sviluppi dell'ambiente in cui opera.

GIGA

Affisso proprio del linguaggio scientifico-tecnico, moltiplicatore di valori. In ambito informatico, quantità di memoria che ha come unità di misura il *byte*. Un *gigabyte* equivale ad un miliardo di *byte*, comunemente abbreviato in GB.

GLOBALIZZAZIONE

Fenomeno di progressivo allargamento della sfera delle relazioni sociali sino ad un punto che potenzialmente arriva a coincidere con l'intero pianeta. Interrelazione globale significa anche interdipendenza globale, per cui sostanziali modifiche che avvengono in una parte del pianeta avranno, in virtù di questa interdipendenza, ripercussioni anche in un altro angolo del pianeta stesso, in tempi relativamente brevi.

Insieme di fenomeni di elevata intensità e rapidità su scala mondiale, in campo economico, sociale, culturale e ideologico, tendenti a superare le barriere materiali e immateriali alla circolazione di persone, cose, informazioni, conoscenze e idee, ad uniformare le condizioni economiche, gli stili di vita, e le visioni ideologiche, in particolare in conformità col modello occidentale metropolitano.

GLOCALISMO

Termine che fissa con forza la necessità della persona unica, del contesto ravvicinato, dell'ambito locale strettamente inteso, che vada ad intrecciarsi con l'infinito globale e che si sappia articolare, nulla togliendo allo specifico di quel luogo, di quella persona, di quell'esigenza o di quella necessità o interesse ma, anzi, ottimizzandolo proprio perché la si mette in connessione con il mondo ampio del globale. Si parla anche

di verifica ecologica del proprio fare.

GOAL SETTING

Dall'inglese, "messa in opera dello scopo, raggiungimento del traguardo". Programmazione degli obiettivi.

Teoria che si basa sulla premessa che la prestazione è causata dall'intenzione personale a fornirla con l'azione. L'intenzione di agire (l'obiettivo) diviene quindi un fattore determinante dell'azione stessa.

Gli obiettivi sono tutto ciò che si cerca di realizzare o che si ha intenzione di realizzare e secondo questa teoria le persone realizzano ciò che stanno cercando di realizzare. Anzitutto, chi ha obiettivi ambiziosi avrà una prestazione migliore di chi ha obiettivi modesti; secondariamente chi ha un'idea precisa di ciò che vuole fare, o si suppone voglia fare, avrà una prestazione migliore di chi ha obiettivi o intenzioni poco chiari. Obiettivi difficili portano a risultati migliori più di quanto facciano obiettivi semplici e ciò è il risultato di ricerche svolte in maniera approfondita e in ambiti diversi, quali problemi matematici, di enigmistica, ecc. Quando lo stesso problema viene studiato nell'ambito del mondo del lavoro, i risultati sono identici. I gruppi di lavoro a cui sono assegnati obiettivi più ambiziosi si rivelano quelli dalla prestazione migliore. Questa ipotesi non è, però, valida quando il raggiungimento degli obiettivi sia eccessivamente difficoltoso o quando richieda capacità non possedute dalle persone.

Per aumentare la spinta all'azione gli obiettivi devono essere difficili ma raggiungibili, poiché lo sforzo è proporzionale al livello di difficoltà e raggiungibilità degli obiettivi e un obiettivo impossibile (sia per capacità che per risorse scarse) diventa frustrante.

GOVERNANCE

Deriva dal francese antico ed è privo di un sostantivo corrispondente nella lingua italiana. L'anglosassone *governance* ha subito nella sua stessa definizione, cambiamenti ed integrazioni.

Non è semplicemente “l'esercizio del governo” ma implica anche le modalità di tale esercizio, rimandando cioè ad aspetti processuali, strutturali, funzionali e strumentali del governare. Ecco allora che dal punto di vista delle scienze sociali con questo concetto viene fatto riferimento ad un insieme di tre elementi: *polity* (nel senso di istituzioni), *policies* (nel senso di contenuti politici) e *politics* (nel senso di processi della politica). Fa riferimento alle modalità e agli effetti dell'attività di governo piuttosto che all'assetto istituzionale. Pone attenzione alle relazioni tra i diversi attori sociali che intervengono nel campo di azione della *policy* (politiche).

Razionalità di governo, in cui gli elementi fondamentali sono il decentramento amministrativo e la sussidiarietà, che a loro volta danno vita a dinamiche di governo a rete, anziché piramidali o gerarchiche.

GRATIFICAZIONE

Compiacimento, soddisfazione morale.

GRATITUDINE

Sentimento della riconoscenza, espressione della maturità umana ed emotiva.



HACKER

Dall'inglese, “esperto di *computer* abusivo”.

Chi, servendosi delle proprie conoscenze della tecnica di programmazione, penetra abusivamente in una rete di calcolatori per utilizzare dati e informazioni in essa contenuti; pirata informatico.

HARD COPY

Dall'inglese, “copia dura”, stampa su carta di un'immagine visualizzata sullo schermo del *computer*.

HARD DISK

Dall'inglese, “disco rigido”. In informatica, disco magnetico fisso del *computer* su cui vengono memorizzati i *file* e i programmi *software*, contrapposto a *floppy disk*, ossia “disco flessibile” che può essere rimovibile.

HEADSHIP

Dal verbo inglese *to head*, “capeggiare, essere a capo, dominare”; capo dotato di potere coercitivo. Intorno agli anni '60 il sociologo Young propone di adottare il termine per indicare tutte quelle forme di potere in cui il capo impone la propria volontà ai membri del gruppo, sulla base di

una legittimazione esterna.

Caratteri fondamentali:

- Esercizio attraverso un sistema organizzativo e non per la spontanea adesione dei membri del gruppo;
- Scopo del gruppo scelto dall'*headman* o dalle forze esterne che lo hanno legittimato, ma non dai membri del gruppo;
- Distanza sociale tra il capo e i suoi sottoposti;
- Derivazione del potere del capo da un'autorità sovraordinata.

HIGHLIGHT

Dall'inglese, "far risaltare".

Messa in evidenza del ruolo della formazione, quale strada d'addestramento delle persone permettendo così l'aumento della produttività.

Risposta classica sul perché è necessario investire in formazione.

"La formazione e l'educazione servono a dare a coloro che sono più dotati la possibilità di essere segnalati al mercato del lavoro." (J. Stiglitz, premio Nobel per l'economia 2001).

Questo è il ruolo che la formazione dovrebbe avere (anche in azienda); formazione non solo per conoscere ma anche per farsi conoscere dal mercato del lavoro interno.

HOBBY

Dall'inglese, "passatempo".

Occupazione alla quale ci si dedica nelle ore libere per svago, ma con passione.

HOMO

Dal latino, "uomo, essere umano".

Nell'espressione *homo faber*, l'uomo è inteso come artefice capace di trasformare la realtà;

homo novus presso gli antichi romani era chi giungeva alle alte cariche dello stato senza appartenere alla nobiltà;

homo sapiens sapiens, uomo molto sapiente, è la specie cui appartiene l'umanità attuale.

HOUSE ORGAN

Dall'inglese "organo della casa". Periodico pubblicato da un'azienda per informare il proprio personale.

HTML

Dall'inglese, *Hyper Text Markup Language*, "linguaggio di marcatura per ipertesti", usato per codificare e descrivere i documenti da inserire in *Internet*.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Dall'inglese, "gestione delle Risorse Umane".

Insieme delle recenti prassi operative relative alle politiche delle risorse umane, in cui la gestione delle risorse umane è una teoria del *management* che associa alla pianificazione e alla flessibilità organizzativa, il coinvolgimento, l'integrazione, l'adesione ai valori aziendali da parte del personale, in un'ottica di ricerca della qualità.

Il concetto di risorsa umana però mostra due accenti, a seconda della sottolineatura della parola risorsa o umana.

L'attenzione sul concetto di risorsa richiama un approccio strumentale/strategico alla gestione e pianificazione, anche letto in termini di efficienza economica delle risorse umane. Enfatizzare il termine umana riporta ad un approccio che orienta l'azione di gestione delle risorse alla ricerca della motivazione e di un clima positivo.

Si tratta in sostanza delle oscillazioni dell'azione *manageriale* nella difficile quadratura di due fenomeni tendenzialmente divaricanti: le esigenze economiche che portano all'intensificazione produttiva e l'indispensabile coinvolgimento e partecipazione che si richiede al personale operante in azienda, senza i quali non è possibile raggiungere alcun obiettivo.

Nuova impostazione che individua il vantaggio competitivo dell'impresa nel capitale umano, nelle risorse “inimitabili” che conferiscono unicità al comportamento stesso dell'impresa: il capitale umano rappresenta una ricchezza non trasferibile proprio perché difficilmente imitabile. Dunque le risorse umane sono *invisible assets*, risorse intangibili come il sapere tecnologico, l'immagine aziendale, ecc.

Politica evoluta avente il fine ultimo di valorizzare il microcosmo vitale composto da persone portatrici di esperienze e di progetti di vita.

HUMOUR

Dal latino, “umore, essere umido”.

Nell'accezione tipicamente anglosassone, umorismo, spirito arguto.

Facoltà, capacità e fatto stesso di percepire, esprimere e rappresentare gli aspetti più curiosi, incogruenti e comunque divertenti di una realtà che può suscitare riso e sorriso, con umana partecipazione, comprensione e simpatia.

HUMUS

Dal latino, “suolo, terra, terreno”.

In senso figurato, sostrato di fattori sociali, culturali, ecc. che condizionano il sorgere di fatti, manifestazioni e similari.



IMPEGNO

Impiego di tutta la propria buona volontà e delle proprie forze nel fare qualcosa, per raggiungere un obiettivo.

IMPRESA

Tipica organizzazione orientata al raggiungimento di uno scopo principalmente economico, costituita da un insieme di risorse umane che interagiscono tra loro secondo obiettivi prescritti sulla base di una divisione di ruoli e di compiti per il raggiungimento di risultati predefiniti.

IMPULSIVITÀ

Essere impulsivo, agire in modo precipitoso, incontrollato, senza valutare le conseguenze o la portata dei propri atti.

In psicologia, tendenza ad assumere forme pratiche di condotta (reazioni o atti impulsivi) in maniera incontrollata, per difetto dei poteri inibitori o per alterazione delle facoltà psichiche.

IMPULSO

Dal latino, *impellere*, “spingere innanzi”.

Spinta comunicata ad un corpo. Per estensione del significato mecca-

nico, stimolo, incitamento, spinta irreflessiva, istintuale a compiere un atto. In psicoanalisi, desiderio, istinto, intesi come mobilitazione di energia psichica.

IN-BASKET

Dall'inglese, "nella cesta, nel canestro".

Metodo attivo di apprendimento, la cui logica sottesa è quella dell'apprendimento per esercizio, sperimentazione, riproduzione attiva di problemi e situazioni (con riferimento prevalente agli oggetti e alle condizioni di lavoro dei soggetti). Si tratta di casi simulati dal vivo anziché semplicemente analizzati a tavolino.

La simulazione consiste nella sperimentazione di una specifica realtà organizzativa e sulla base di dati e informazioni predisposte è richiesto ai soggetti di prendere decisioni a più riprese, con la possibilità ogni volta di verificarne i risultati e dunque di ridefinire obiettivi e direzione delle decisioni stesse.

Propone esercizi di presa di decisione vincolati al tema della corrispondenza concreta alle situazioni, ai *problem solving* che si presentano sul lavoro.

INCENTIVO

Elemento variabile della retribuzione legato a particolari risultati di lavoro forniti dalla persona. In senso lato, "che dà il tono", stimolo, impulso, incitamento.

INCONTRO

Occasione di colloquio o di conoscenza che si crea casualmente o deliberatamente quando due o più persone si trovano nello stesso luogo contemporaneamente.

INDAGINE QUALITATIVA

Tipo di ricerca caratterizzata da tre tratti principali: assenza della ma-

trice dati, non ispezionabilità della base empirica, carattere relativamente informale delle procedure di analisi dei dati. Ricerca in cui non si fa ricorso alla misurazione e dove l'importante è l'interpretazione logica, intuitiva e la comprensione emotiva dei fenomeni.

INDICATORE

Parametro. Misura.

Definizione sintetica per competenze, capacità e conoscenze. Una finalità è quella di misurare l'andamento e la conclusione di un percorso formativo, rispetto al rapporto tra obiettivi prefissati, risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti.

L'OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) afferma che “gli indicatori dovrebbero essere dunque considerati al pari di uno strumento in grado di fornire la miglior conoscenza disponibile”; “L'indicatore è un parametro, o un valore derivato da parametri, che indica/fornisce, informazioni sullo stato di un fenomeno/ambito/area con un significato che va oltre ciò che è direttamente associato al valore del parametro stesso.” (1993)

INFORMAZIONE

Dal latino, *informatio*, nel significato di “dare forma alla mente, disciplinare, istruire, insegnare”.

La parola greca corrispondente era *morfè*, da cui il latino *forma* oppure *éidos*, da cui “idea, concetto, forma, immagine”. Fu notoriamente usata tecnicamente in ambito filosofico da Platone e Aristotele per indicare l'identità ideale o l'essenza di qualcosa (Teoria delle idee). *Eidos* si può anche associare a “pensiero, asserzione”. Atto di dare o ricevere notizia.

INNOVAZIONE

Trasformazione della conoscenza e delle idee in risultati nuovi e positivi.

INNOVAZIONE INCREMENTALE

Trasformazione innovativa che avviene in modo continuo, con ritmi diversi nei vari settori, a seconda della combinazione di pressioni provenienti dal lato della domanda e dal lato delle opportunità tecnologiche. Riguarda in genere un miglioramento di un prodotto o di un processo, rispetto a un *design* di prodotto dominante o di un processo produttivo esistente.

INNOVAZIONE RADICALE

Trasformazione innovativa drastica, quando cioè eventi discontinui, frutto di ricerca e studio, segnano uno spartiacque tra il passato ed il futuro, un cambiamento profondo, in genere in maniera sensibilmente migliorativa.

INPUT

Dall'inglese, *to put in* "mettere dentro".

Termine corrispondente all'italiano "ingresso". Una delle grandezze d'ingresso in un dato sistema e più correntemente il trasferimento di dati da un'unità periferica alla memoria centrale di un calcolatore elettronico e i dati stessi, in contrapposizione ad *output*, cioè alle grandezze e ai dati in uscita.

In senso estensivo, ogni bene o servizio impiegato nel processo produttivo (ed anche il prezzo di tale fattore).

INSERIMENTO

Complesso di iniziative e azioni per seguire il neoassunto nel primo periodo di attività aziendale, che a differenza dell'accoglimento, si protrae per tutto il periodo di prova con lo scopo di far comprendere i compiti assegnati e di far ben inserire nel gruppo di lavoro.

INSIGHT

Dall'inglese, *inside*, "dentro", senno, discernimento.

In psicologia “illuminazione”, forma di ragionamento che consente di raggiungere la soluzione di un problema attraverso un'intuizione improvvisa piuttosto che analizzare la questione nei dettagli tramite un processo progressivo di avvicinamento alla soluzione. Particolarmente importante per la soluzione di nuove problematiche, per le quali le strategie esperienziali si rivelano inadatte.

Consapevolezza che determinate sensazioni, paure, atteggiamenti e comportamenti sono da ascrivere più a reazioni soggettive e personali che non ad effettive realtà oggettive. Acume, intuito.

INSIGHT DISCOVERY

Dall'inglese, “scoperta interiore”.

Strumento di analisi caratteriale, sistema di sviluppo nell'ambito delle risorse umane. Si ispira agli studi di C. G. Jung, ed attraverso la compilazione di un questionario permette di ottenere un profilo personale, un vero e proprio viaggio alla scoperta della persona e del suo stile, anche *manageriale*, di comunicazione e delle sue aree di sviluppo.

Molto utile per comprendere le preferenze, i gusti, le attitudini delle risorse presenti in azienda.

Utilizzato in azienda sia in fase di selezione e inserimento, sia per evidenziare le necessità formative, fornendo importanti indicazioni anche sul valore aggiunto che una risorsa può avere nel team e nell'organizzazione.

INSTABILITÀ

Qualità o condizione di ciò che non permane durevolmente nel medesimo stato ma è soggetto a cambiare, a variare spesso repentinamente.

INSTABILITÀ EMOTIVA

Anomalia del carattere contraddistinta da frequenti cambiamenti di tono e di intensità nelle emozioni.

INTEGRAZIONE

Insieme dei processi sociali e culturali che permettono all'individuo di sentirsi parte di una collettività, membro della società, integrato appunto.

INTELLIGENZA

Attitudine ad intendere, a pensare, a comprendere, a spiegare, i fatti o le azioni, a giudicare, ad adattarsi all'ambiente, il tutto con facilità e con prontezza.

INTELLIGENZA COLLETTIVA

Attitudine ad intendere collettivamente e sinergicamente. L'intelligenza è distribuita ovunque c'è umanità e mettendola in sinergia può essere valorizzata al massimo. Cresce con lo scambio e con la messa in comune di conoscenza, responsabilità, senso etico e creatività degli individui che vivono in sinergia. Un esempio di intelligenza collettiva è dato però anche dal mondo animale ed in particolare dallo sciame di api e dagli stormi di uccelli.

INTELLIGENZA EMOTIVA

Insieme armonico di abilità alla motivazione, empatia ed autocontrollo, che consente di sfruttare al meglio i lati positivi delle situazioni. Potenziarla significa diventare abili nel comprendere i propri sentimenti e quelli degli altri, nello sviluppare una grande capacità di adattamento, e nel riuscire a convogliare opportunamente le proprie emozioni. "È la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente quanto nelle nostre relazioni sociali" (D. Goleman).

INTERATTIVITÀ

Caratteristica principale delle nuove tecnologie della comunicazione, insieme a connettività e ipertestualità, che fa in modo che ogni *perso-*

nal computer sia connesso al mondo intero. Si parla d'intelligenza connettiva, come connessione interattiva tra diverse menti, conseguenza dell'utilizzo della Rete, di pratiche che si fondano sulla condivisione e cooperazione di utenti fisicamente separati nel tempo e nello spazio, in cui l'interazione fra intelligenze individuali trova un punto di incontro nel mutuo riconoscimento collaborativo con altre menti. Dunque, intelligenza collettiva e connettiva insieme.

INTERAZIONE

Azione, reazione, influenza reciproca di cause, fenomeni, elementi, sostanze, agenti fisici ma anche psicologici e sociali.

INTERAZIONE SOCIALE

Reciproca influenza tra individui (o gruppi) tramite processi di comunicazione (verbale, gestuale, ecc.).

INTERDIPENDENZA

Rapporto di intima connessione e di reciproca dipendenza tra più cose, fatti, fenomeni.

INTERDISCIPLINARITÀ

Rete dei rapporti di complementarità, di integrazione e di interazione per cui discipline diverse convergono in principi comuni sia nel metodo della ricerca sia nell'ambito della costruzione teorica. Insieme delle somiglianze, delle analogie e dei parallelismi fra discipline scientifiche, programmi di ricerca, tecnologie, che tende ad avvicinare e unificare le parti isolate e i momenti frammentari dell'odierno sapere specialistico. Sul piano soggettivo, atteggiamento intellettuale e ricerca concettuale orientati verso la promozione e la definizione di ciò che collega le scienze tradizionali e le più recenti specializzazioni in un sapere unitario, che d'altra parte accoglie e valorizza la molteplicità e varietà delle conoscenze acquisite nella storia delle culture e delle civiltà, e soprat-

tutto nel progresso del sapere scientifico.

INTERFACCIA

Frontiera fra un livello di funzionamento sociale ed un altro.

INTERFUNZIONALITÀ

Caratteristica di un gruppo di lavoro i cui membri provengono da più funzioni aziendali, creato proprio per perseguire l'integrazione interfunzionale, vale a dire il superamento delle barriere che si frappongono tra una funzione e l'altra.

INTERIM

Dal latino, "frattanto, nel frattempo", intervallo di tempo.

Ad interim, viene usato per indicare il tempo che intercorre fra il momento in cui un soggetto cessa dall'esercizio di determinate funzioni e il momento in cui avviene l'assunzione delle funzioni stesse da parte di un nuovo titolare.

Anche l'incarico stesso, attribuito ad un non titolare, in attesa della nomina.

INTERNET

Nelle telecomunicazioni ed in informatica, "rete di reti" basata su protocolli di comunicazione in grado di collegare milioni di utenti in tutto il mondo. Vasto insieme di reti interconnesse fra loro in modo che ciascun utente, che possenga gli opportuni codici di accesso, possa collegarsi alla rete ed utilizzarne le risorse.

INTERRELAZIONE

Influenza reciproca: quando ognuno influenza gli altri ed è da loro influenzato.

INTERSCAMBIO

Scambio reciproco; da cui interscambiabilità, riferita a due o più cose

o elementi analoghi che possano essere reciprocamente scambiati.

INTERVISTA

Colloquio che una persona appositamente incaricata ha con altra persona legata a determinati fatti, per averne dichiarazioni, opinioni.

In statistica sociale, mezzo/strumento di rilevazione di dati individuali (metodo qualitativo), consistente nella raccolta, fatta attraverso personale specializzato, di informazioni aventi natura prestabilita richieste ad individui appartenenti a determinate categorie.

INTRANET

Rete locale (LAN), o più reti locali, usate per facilitare la comunicazione all'interno di un'azienda. Spesso si riferisce infatti ad uno spazio *web* interno all'azienda stessa.

INTUITO

Prontezza intellettuale, una sorta di pre-comprensione, che si manifesta in vivacità intellettuale permettendo la conoscenza immediata della realtà.

Rapidità ricettiva, comprensione associativa che si esprime nel cogliere prontamente l'essenza delle cose. Sveltezza e originalità nella risoluzione di problemi.

INTUIZIONE

Dal latino, "vedere dentro": filosoficamente, conoscenza diretta ed immediata di una verità, che si manifesta alla mente senza bisogno di ragionamento.

In senso più ampio, capacità stessa di intuire soprattutto come disposizione abituale.

Pronta ed acuta percezione, fiuto, di una realtà, presentimento di fatti futuri o imminenti.

IO

Pronome che designa la personalità umana, l'uomo in quanto ha coscienza di se stesso.

Una delle tre fasi dell'evoluzione della psiche.

S. Freud, padre della psicoanalisi moderna, suddivide infatti le fasi dell'evoluzione della psiche in : Es, Io e Super Io.

L'Es è il grande contenitore delle pulsioni da dove provengono i desideri da soddisfare, senza censura; ubbidisce ad un imperativo: "Liberati e goditi!" E' il tipico comportamento dei bambini in tenera età: l'Es è l'Io bambino.

L'Io è sospeso e bilanciato tra Es e Super Io. E' tanto integrato e funzionale, quanto le altre due istanze si pareggiano, senza che l'una prevalga sull'altra. L'Io è il giudice tra l'istanza morale e la spinta al piacere. Il Super Io si forma successivamente quando il bambino si integra con i genitori e struttura l'istanza censoria. E' la coscienza morale, la sede dei più alti ideali, il suo comando è: devi! Secondo Freud il Super Io succede al complesso di Edipo, quando il bambino si identifica con il genitore. Il Super Io rappresenta l'ideale del padre, l'orientamento per tutta la vita.

Non-io è termine filosofico usato da J. G. Fichte per indicare tutto ciò che viene pensato come dato o esistente fuori dell'Io, come diverso e opposto ad esso, sebbene posto o creato dall'Io stesso.

IPERTESTO

Documento elettronico contenente un insieme di informazioni di natura per lo più testuale e grafica, ma anche integrabili con inserti musicali e filmati ottenuti con altre apparecchiature collegate, come CD-ROM, videoregistratori e similari (in quest'ultimo caso si parla più propriamente di *ipermedia*). Le informazioni sono raccolte in diverse aree collegate tra loro secondo una configurazione a grafo che ne consente la consultazione da ogni punto dell'ipertesto e offre all'utente la possibilità di costruirsi un percorso di lettura aperto alle più libere associazioni logiche

e non costretto in una rigida struttura sequenziale.

IT

Abbreviazione di *Information Technology*, tecnologia dell'informazione. Si tratta dell'insieme delle tecnologie atte ad elaborare l'informazione attraverso i mezzi digitali come lo studio, la progettazione e la gestione di sistemi informativi *computerizzati* sia *hardware* che *software*. I campi di intervento vanno dalla gestione di basi di dati all'elaborazione delle informazioni, dalle reti aziendali ai servizi telematici.

IT GOVERNANCE

Dall'inglese, "governo della tecnologia informatica".

Governo d'impresa che si occupa dei sistemi complessi delle tecnologie dell'informazione in azienda.

L'interesse sempre crescente nei suoi confronti è dato dal profondo cambiamento del *business* e del mercato e dall'evoluzione della tecnologia, che si muovono a grande velocità, ma non necessariamente di pari passo. Si tratta quindi di governare i processi di acquisizione, di gestione e di utilizzo dell'Informazione Tecnologica e l'allineamento tra la tecnologia informatica e le strategie aziendali, al fine di trarre dall'IT un soddisfacente contributo alle *performance* aziendali ed un ritorno positivo rispetto agli investimenti effettuati nella tecnologia stessa.

ITEM

Dal latino, "anche, nella stessa maniera, altresì". Latinismo frequente in antichi documenti soprattutto disposizioni testamentarie, leggi e bandi, come segnale di ripresa in un'elencazione.

Nell'accezione anglosassone, singolo elemento di un elenco, di un insieme organizzato, per esempio le domande che fanno parte di un *test*, di un'inchiesta, affermazione di accordo/disaccordo su di un tema oggetto di indagine.

ITERAZIONE

Ripetere qualcosa più volte.

In informatica, esecuzione di una serie di operazioni (ciclo iterativo) più volte in base ad un contatore predeterminato.

J

JOB

Dall'inglese, "lavoro".

Attività remunerata, come impiego, compito o funzione da svolgere.

JOB ANALYSIS

Dall'inglese, "analisi del lavoro", che analizza i requisiti e le componenti di una determinata posizione, con l'obiettivo di valutarli soprattutto a supporto di programmi di formazione e sviluppo.

JOB DESCRIPTION

Dall'inglese, "descrizione del lavoro", che prende in esame quali sono le specifiche finalità del ruolo, le responsabilità, le criticità, la rete di rapporti interpersonali, il contenuto del lavoro e dei compiti.

JOB EVALUATION

Dall'inglese, "valutazione del lavoro". Valutazione dei risultati ottenuti dalle prove di selezione tra i vari candidati, rapportata ad una logica di stretta coerenza con il ruolo professionale da ricoprire. Per questa ragione deve essere riferita al ruolo e non alla persona.

JOB POSTING

Dall'inglese, "affissione del lavoro".

Uno dei canali di reclutamento dei candidati alla selezione di un posto di lavoro.

Importante attività che permette all'organizzazione di dare visibilità dei posti di lavoro vacanti e disponibili. Lo strumento utilizzato è l'annuncio *on line* sull'*intranet* aziendale o sul sito dell'azienda, permettendo così un reclutamento interno ed esterno.

JOB PROFILE

Dall'inglese, "profilo del lavoro".

Descrizione del ruolo in termini di conoscenze, capacità, competenze e dimensioni psico-attitudinali necessarie per ricoprire al meglio la posizione.

JOB REQUIREMENT

Dall'inglese, "requisito del lavoro".

Requisiti come caratteristiche del ruolo, richieste dal lavoro e necessarie per ricoprire adeguatamente una determinata posizione, generalmente espresse in termini di specifiche competenze di tipo professionale, di tipo *manageriale* e di tipo personale.

JOB ROTATION

Dall'inglese, "avvicendamento del lavoro".

Nuova forma di lavoro flessibile proveniente in particolare dalla Danimarca, con l'obiettivo di favorire l'occupazione e la formazione permanente in qualsiasi campo tecnico/professionale.

Strategia aziendale adottata da molte imprese, in particolare quelle di grandi dimensioni, la quale prevede che alcuni lavoratori non esercitino mansioni predeterminate ma siano periodicamente assegnati a diversi settori dell'azienda; la rotazione dei lavoratori nelle diverse posizioni permette di avere un gruppo di dipendenti in grado di conoscere tutte

le varie fasi del processo produttivo aziendale acquisendo una visione globale dei problemi che in un ambiente di lavoro possono insorgere, sia a livello di relazioni umane che a livello produttivo.

Particolarmente importante anche per lo sviluppo di un talento.

Molte aziende prevedono ad esempio che il neolaureato “ruoti” nelle diverse posizioni organizzative, affinché acquisisca tutta una serie di competenze specifiche, per poi poterne valutare il potenziale.

JUST IN TIME

Dall'inglese, “appena in tempo”, meglio tradotto con l'espressione “solo quando è necessario”.

Metodologia ispirata al produrre ciò che si prevede di vendere in tempi brevi senza scorte in magazzino. Tale metodo fu adottato negli anni '50 in Giappone dalla Toyota divenendo il cuore della filosofia produttiva giapponese, consentendo tutta una serie di miglioramenti e di razionalizzazioni che produssero effetti inaspettati nella produzione meccanica, una delle principali cause del vantaggio competitivo giapponese. Filosofia gestionale volta all'eliminazione di tutti gli sprechi di materiali, forza lavoro, spazio e tempo, che possono essere riscontrati in un'azienda. Nell'ambito della formazione professionale, intervento realizzato *ad hoc* esclusivamente sull'argomento della formazione stessa, formazione quindi veloce, flessibile ed efficiente. Strada privilegiata della formazione JIT è l'*e-learning* nella metodologia *rapid e-learning-REL*.



KAIZEN

Dal giapponese, *Kai* “cambiamento” e *Zen* “meglio”.

Metodologia giapponese di miglioramento continuo, che coinvolge l'intera struttura aziendale.

Nasce dalle logiche di *Total Quality Management*, cioè la gestione della qualità totale, e del *just in time*, l'abbattimento delle scorte.

Metodo che tende alla riduzione dei processi che non creano valore aggiunto sul prodotto, eliminando cioè tutte quelle attività che il consumatore non è disposto a pagare. Credere nel valore strategico del miglioramento continuo in ogni ambito.

Fu applicato con grande successo dalla società Toyota.

KEY PEOPLE

Dall'inglese, “persone chiave”.

Nuove figure professionali di responsabili di funzione sotto lo stretto controllo dell'Alta Direzione.

KEY WORD

Dall'inglese, “parola chiave”.

Nei linguaggi di programmazione, sequenza di caratteri cui è assegnata

una specifica funzione.

KNOW HOW

Dall'inglese, “sapere come”, nella traduzione italiana “conoscenza, capacità, abilità” di una persona, di un'impresa. Possesso di specifiche cognizioni che consentono di svolgere in modo eccezionalmente proficuo compiti di responsabilità.

In economia, “vendere” conoscenze, competenze tecnico-scientifiche, ed anche esperienza maturata nel tempo e sul campo.

KNOWLEDGE ABILITY

Dall'inglese, “capacità di conoscenza”, sottolinea il ruolo attivo della persona come agente cosciente ed artefice del proprio destino.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dall'inglese, “gestione della conoscenza”.

Insieme di tecniche e di metodi necessari per gestire la conoscenza e l'organizzazione delle informazioni.

I. Nonaka, professore emerito all'università di Tokio specializzato in scienze sociali e maggiore conoscitore della materia, distingue due tipi di conoscenza:

- conoscenza esplicita, che si caratterizza per semplicità di interpretazione e per trasferibilità, facilmente reperibile nei contenuti come informazione o descrizione dei processi;
- conoscenza tacita, che è personale, difficile da comunicare e da condividere, ha profonde radici nell'esperienza personale e coinvolge la sfera delle emozioni, degli ideali e dei valori. Rappresenta un forte valore strategico per l'azienda.

La conoscenza esplicita richiede un'attenta gestione del volume. Un sovraccarico di informazioni rischia di ostacolare l'attività dell'organizzazione ed il suo successo.

La conoscenza tacita deve essere tradotta ed esplicitata in modo da fa-

cilitarne la condivisione.

La gestione della conoscenza viene utilizzata quindi per esplicitare la conoscenza tacita e per permetterne la condivisione. Il processo può essere schematizzato in quattro punti:

- Condivisione o socializzazione, quando i componenti di un'organizzazione condividono le conoscenze si ottiene un vantaggio per l'organizzazione stessa;
- Esplicitazione o esternalizzazione, quando si attua una totale condivisione della conoscenza è importante codificarla e trasformarla in informazione, in modo da renderla risorsa comune.
- Ampliamento o combinazione, quando la conoscenza una volta resa esplicita viene ampliata attraverso una ricerca di relazioni e di punti in comune con altre conoscenze.
- Diffusione o internalizzazione, quando si rendono disponibili i contenuti affinché la conoscenza esplicita venga assimilata e utilizzata per produrre nuova esperienza.

K.O.

Termine preso in prestito dal pugilato e dalle arti marziali nel significato di *knock out*, dall'inglese "fuori combattimento". Resa dell'avversario per impossibilità tecnica o fisica di tener testa.

Con K.O. di rete si intendono le problematiche inerenti una rete di accesso.



LATERALITÀ

Modalità di pensiero tendente a sviluppare gli elementi meno importanti o focalizzati.

Passaggio dal centro alla periferia del pensiero.

LAVORO

In senso lato, qualsiasi esplicazione di energia volta ad un fine determinato.

In senso più ristretto, occupazione specifica che prevede una retribuzione. Fonte di sostentamento.

LEADER

Dall'inglese, *to lead* “dirigere, guidare, condurre”, da cui condottiero, capo. Con tale figura si attua il passaggio dal vecchio capo del modello organizzativo taylor-fordista, al *manager* in grado di gestire la complessità organizzativa dei modelli innovativi aziendali. *Manager/capo* con alte competenze di gestione diretta delle risorse umane di cui è responsabile, con capacità di ascolto e di comunicazione efficace, che possiede la capacità di saper influenzare positivamente i propri collaboratori, instaurando relazioni collaborative attraverso la condivisione e la partecipazione, che sa

motivare e valorizzare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, che conosce singolarmente tutte le risorse disponibili per l'organizzazione, e sa decidere di “mandare in campo” la persona giusta, al posto giusto e al momento opportuno.

LEADERSHIP

Dall'inglese, “comando, direzione”.

Funzione e attività di guida, anche carismatica, di un gruppo o di un'impresa.

Estensivamente, insieme dei dirigenti di un'azienda, di un gruppo, ecc.

Onestà, competenza tecnica, empatia, determinazione ed entusiasmo sono alla base della *leadership*.

Il vertice rappresenta una fonte costante di spunti emotivi per la base, innescando un “effetto domino” che si propaga riverberandosi sul clima emotivo e relazionale di tutta l'azienda.

M. Weber afferma che “le istituzioni durature non prosperano per il carisma di un *leader*, ma perché coltivano la *leadership* all'interno del sistema”.

Opera attraverso le persone e la cultura organizzativa; è per questo che viene definita una materia “calda”, mentre il *management* dovendo garantire la funzionalità del sistema corrente, come funzione e attività di gestione, viene definita una materia “fredda”. Tuttavia la *leadership* deve essere accompagnata dal *management* e viceversa.

Distinguere tra *leader* e *manager* è un tema ricorrente nella letteratura *manageriale*.

Il *manager* pianifica, dirige e controlla, garantisce prevedibilità e ordine per far fronte alle normali esigenze di prodotti e servizi, organizza e struttura le proprie risorse per poter attuare i piani previsti.

Il *leader* promuove il cambiamento per far fronte alla rapida evoluzione dei mercati, delle tecnologie e dei bisogni dei clienti, crea la visione di nuovi obiettivi e sviluppa negli altri la motivazione a procedere verso questi obiettivi, ispira impegno, lealtà e coinvolgimento; mobilita le

energie intellettuali per la realizzazione di una missione alla quale conquista l'adesione degli individui e dei gruppi.

Il *leader* in sostanza si pone come modello di riferimento per i suoi collaboratori; si guadagna rispetto e fiducia e promuove ed ottiene forte identificazione individuale dal personale, creando negli altri la capacità di essere *leader* di se stessi, e di porsi a loro volta in maniera proporzionalmente analoga nei confronti del restante personale.

Sei sono gli stili di *leadership* di cui i primi quattro favoriscono la risonanza, ossia la sintonia delle emozioni e gli ultimi due, se non usati a dovere finiscono per innescare rapidamente una condizione di dissonanza, ossia di incapacità di comprendere i sentimenti delle persone in una vera e propria spirale negativa.

- Lo stile visionario, da taluni chiamato pure eroico, quando il *leader* sa creare visioni altamente motivanti e coinvolgenti;
- Lo stile *coach*, quando il *leader* tende a valorizzare le persone responsabili collegando le aspirazioni del singolo agli obiettivi aziendali;
- Lo stile affiliativo, quando il *leader* crea legami emotivi ed armonici, favorendo le relazioni interpersonali;
- Lo stile democratico, quando il *leader* cerca consenso tramite la partecipazione;
- Lo stile battistrada, da taluni chiamato pure pragmatico-produttivo, quando il *leader* definisce gli *standard* di *performance* e ne spiega il significato, stimolando ed entusiasmando;
- Lo stile autoritario, quando il *leader* mobilita le persone verso una visione da lui stesso imposta dando direttive chiare in situazioni di emergenza, placando eventuali timori.

LEAN ORGANIZATION

Dall'inglese, "organizzazione snella", che integra al suo interno metodologie gestionali volte alla riduzione degli sprechi ed all'efficienza dei processi produttivi.

LEAN THINKING

Dall'inglese, "pensare snello", modello organizzativo che rappresenta una grande opportunità per l'azienda; si fonda su alcuni principi:

- Definire il valore (*value*);
- Identificare il flusso del valore (*value stream*);
- Far scorrere il flusso del valore (*flow*);
- Fare in modo che il flusso sia tirato dalla domanda (*pull*);
- Assumere la perfezione come riferimento per indirizzare il miglioramento continuo (*perfection*);
- Estendere i principi *lean* all'intera catena di fornitura.

LEARNING ORGANIZATION

Dall'inglese, "organizzazione che apprende".

Organizzazione che sa apprendere dai propri errori e sa migliorarsi attraverso il senso conferito al proprio agire organizzativo dai soggetti che la popolano e che, grazie alle interazioni di questi ultimi si modifica e si arricchisce continuamente. Concetto che rompe i rigidi confini dell'organizzazione taylor-fordista che considerava l'organizzazione come una macchina, ed apre ad un nuovo orizzonte, all'attribuzione di senso, al ruolo fondamentale svolto dalla cultura, variabile strategica fondamentale per avviare processi di cambiamento.

LESSICO AZIENDALE

"Parolario" delle espressioni, concetti, termini utilizzati in azienda e concernenti i vari aspetti del lavoro nell'ambiente aziendale.

LIFELONG LEARNING

Dall'inglese, "apprendimento lungo l'arco della vita".

L'apprendimento viene sempre più riconosciuto come il cuore pulsante della società e, come tale, non può rimanere privilegio di pochi, ma deve diffondersi fino a rappresentare per tutti, una componente essenziale del vivere e del formarsi nella società civile. Gli orientamenti co-

munitari sottolineano e confermano tra le priorità di azione dei sistemi formativi, quelle di:

- apprendere ad apprendere lungo tutto il corso dell'esistenza;
- sviluppare la creatività e l'iniziativa di ciascun individuo;
- riconoscere a ciascuno il diritto alla formazione continua.

All'interno di questa ridefinizione dei modelli di organizzazione e di formazione, l'apprendimento *lifelong* diviene un fenomeno capace di interessare tutta la struttura e l'organizzazione della società, in ogni ambito. La formazione continua, nella sua accezione più ampia, insieme ed in modo integrato alle altre filiere formative, dà vita ad un progetto sociale di sviluppo di professionalità diffuse, intese non solo come risorse produttive ma pure come progetto educativo, di vita e di lavoro. Ricomprende la necessità imposta oggi dal mondo del lavoro di ritornare più volte nel corso della vita, per così dire, sui banchi di scuola. Si scorza così il pregiudizio che gli anni giovanili servano a imparare un mestiere che si continuerà a esercitare per tutta la vita. Naturalmente questo coinvolge il lavoro, l'atteggiamento del lavoratore e la programmazione del datore di lavoro.

LIMITE

Confine, linea divisoria, di demarcazione. Estremo che circonda una cosa, punto, linea o superficie al di là dei quali non si trova alcuna parte della cosa, mentre al di qua c'è tutta la cosa nella sua interezza.

LINE

Dall'inglese, "linea", struttura portante senza la quale l'azienda non ha ragione di esistere. Organi operativi veri e propri, le *line* si avvalgono del supporto operativo ed ausiliario degli organi di *staff*.

LINEA INTERMEDIA

Collegamento tra vertice strategico e nucleo operativo, presente quando l'organizzazione è molto articolata ed il vertice strategico non

è in grado di controllare direttamente il nucleo operativo.

LINKING

Dall'inglese, *link*, “collegamento, connessione, rimando” ad ulteriori rami di un testo, da cui *linker* colui che collega, il collegatore, il connettore. In senso ampio è legato al concetto di *leadership*, come capacità di connettersi con gli altri, indicando abilità di ascolto attivo, di comunicazione, di *problem solving* e di consiglio, di sviluppo del *team*, di assegnazione di compiti, di relazioni nei *team*.

LOCUS OF CONTROL

Dal latino e dall'inglese, “luogo del controllo”.

Come *locus of control* aziendale (Loc), atteggiamento che funge da semaforo alle azioni, moderando tra i rischi di falso ottimismo e gli atteggiamenti di rassegnazione controproducente.

Le ricerche sul tema dimostrano la centralità del *locus of control* per il raggiungimento della competitività aziendale, stante che la personalità dell'azienda deriva dalla personalità degli uomini dell'azienda stessa che si riflette nello stile di conduzione aziendale.

LOCUS OF CONTROL EMOZIONALE

Propensione ad attribuire i risultati alle proprie azioni.

Variabile psicologica che indica il grado di percezione rispetto al controllo del proprio destino e degli eventi. Atteggiamento mentale con cui si sente di essere in grado di determinare le azioni e i risultati rispetto al controllo esercitato dal caso e dalle circostanze esterne. Misura del grado di controllo che una persona ritiene di avere rispetto agli eventi della propria vita.

Come *locus of control* emozionale (ELOC) interno si caratterizza per l'autodeterminazione, come *locus of control* esterno si caratterizza per l'atteggiamento opposto, ossia il destino.

Tra i due è sempre necessario trovare un equilibrio.

LOGOS

Dal greco, “dire, parola, discorso, ragione”, variamente usato nel linguaggio filosofico e teologico.

Dal latino, *lego*, “raccogliere, mettere insieme, assemblare”, nel senso che la parola raccoglie una serie di elementi di vita e li unifica in se stessa. Mondo dell’intelligenza e della conoscenza intellettuale.

LOYALTY

Dall’inglese, “devozione, fedeltà”.

In formazione, tecniche e metodologie di gestione e cura della fedeltà del cliente esterno ed interno.

M

MANAGEMENT

Dall'inglese, *to manage*, “gestire, dirigere, esercitare controllo”.

Designa le persone che controllano, o dirigono un'organizzazione, un ente, un'impresa. Gestione.

MANAGER

Dall'inglese, “colui che gestisce”.

Figura professionale che nell'azienda (sia essa pubblica o privata) ha la responsabilità del *management*, ossia del processo di definizione degli obiettivi e di gestione aziendale per il perseguimento di tali obiettivi, attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse disponibili. È sinonimo di dirigente. Lavoratore preposto alla direzione di un'azienda, oppure di una parte di essa, che esplica le sue funzioni con autonomia decisionale, al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi aziendali.

MANSIONE

Insieme di compiti che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona.

MANUTENZIONE

Scienza che finalizza le attività umane ad un impiego economico e sostenibile delle risorse, nella progettazione, nella gestione, e nella conservazione dei sistemi naturali. Persegue obiettivi di fruibilità e conservazione del valore dei sistemi nel tempo, utilizzando una molteplicità di tecniche e di strumenti che appartengono principalmente al dominio dell'ingegneria, delle scienze naturali, della fisica, della chimica, della economia, della sociologia e del *management*. Ha il compito di adeguare, e se possibile migliorare costantemente i sistemi alle esigenze espresse dai loro utilizzatori, ricorrendo dove necessario alla loro riprogettazione o alla loro sostituzione, quando i sistemi non sono più in grado di svolgere compiutamente la funzione loro assegnata.

MBO

Acronimo di *Management by objectives*, teorizzato dall'economista P. Drucker. Metodologia che pone in relazione una parte della retribuzione, di solito circa il 20%, erogata sotto forma di *bonus* al raggiungimento di determinati obiettivi, misurabili quantitativamente e controllabili. In altre parole, a partire dal *top management* vengono stabiliti determinati obiettivi strategici da raggiungere nell'esercizio economico e finanziario, che a loro volta a cascata, vengono articolati in obiettivi generali di divisione, di dipartimento, di area, di business unit, etc. fino al livello organizzativo ed operativo più elementare, che coincide con un team di lavoro, o addirittura con l'attività di singoli *professional* posti direttamente a contatto con il cliente finale.

MEDIAZIONE

Modalità di approccio efficace alla gestione positiva dei conflitti. L'obiettivo è quello di condurre le parti in disaccordo ad individuare una soluzione mutuamente accettabile e soddisfacente per entrambe attraverso l'ausilio di un terzo neutro: il mediatore. Chiamando in causa nel proprio processo gli stessi attori della controversia e conducendoli all'indivi-

duazione di una pacifica soluzione al conflitto in cui non ci siano né vincitori né vinti, la mediazione offre un modo di affrontare il tema del conflitto come una dimensione naturale e pacifica nel processo di evoluzione di un sistema organizzato, che trova applicazione in ogni ambito della vita sociale. Nell'apprendimento, si realizza attraverso specifica figura professionale - il mediatore d'apprendimento - che si inserisce con il ruolo di facilitatore del processo d'apprendimento degli adulti, con funzione di stimolo motivazionale, toccando oltre che la sfera cognitiva anche quella emotivo-relazionale.

MEETING

Dall'inglese, *to meet*, "incontrare".

In senso lato, incontro, in senso specifico, evento formativo ed informativo collettivo.

MENTORE

Deriva dal nome di Mentore, fedele amico di Ulisse e consigliere di Telemaco nell'Odissea.

Importante figura professionale nel campo della formazione: esperto nella relazione comunicativa uno ad uno. Le sue competenze si esplicano nella facilitazione allo sviluppo della persona, nella capacità di guidare e di orientare.

MENTORING

Dall'inglese, "affiancamento", da parte di un collega più anziano o di un esperto per facilitare l'inserimento del neoassunto.

Nuova metodologia olistica che fa riferimento ad una relazione (formale o informale) uno ad uno tra un soggetto con più esperienza (*mentor*) ed uno con meno esperienza (*mentee*) al fine di sviluppare in quest'ultimo competenze nell'ambito formativo, lavorativo e sociale.

MERITO

Diritto alla stima, riconoscenza premiata con una ricompensa materiale e/o immateriale, per l'impegno, la capacità, la prestazione, il valore. Qualità che costituisce motivo di lode.

METACOMPETENZA

Competenza più allargata in senso relazionale-informativo-decisionale, adatta alle nuove professionalità al lavoro nella società della complessità. Capacità, propria ad ogni individuo, di adattarsi e riadattarsi alle dinamiche evolutive del sistema ambientale e relazionale di riferimento, costruendo e trasformando continuamente i propri modelli di conoscenza e di azione. Disposizione fondamentale, flessibile e adattiva, legata a capacità individuali relazionali, affettive, di responsabilità, orientamento, progettazione e intervento sul reale. Ciò che in altri termini si può definire con la metafora degli “attrezzi del mestiere per comprendere e per poter essere attori sociali nella *knowledge Society*”.

METODO

In latino, *methodum* è “modo di fare”, in greco *methodos* ha il senso di “indagine”, un’indagine che diremmo “scientifica” e quindi di metodo scientifico. Il metodo riguarda il cammino non la destinazione, la tensione in avanti, ma non è un punto d’arrivo.

Si può ben dire che il metodo prevede una possibilità di punto d’arrivo. “Un metodo è già conoscenza ed è ragione elettiva”. C. E. Gadda.

MIDDLE MANAGEMENT

Dall’inglese, “gestione intermedia”, riferito a persone che ricoprono posizioni di mezzo, intermedie tra la dirigenza vera e propria e la base. Spesso è rappresentata dalla categoria dei Quadri, *cadre* in francese, *middle manager* in inglese, che entrano nella storia delle organizzazioni durante la rivoluzione industriale, tra la fine dell’Ottocento e gli inizi del Novecento. Fino agli inizi del XX secolo svolgono esclusivamente man-

sioni operative specialistiche: sono dei “professionisti del fare”, che operano in diversi campi e che si differenziano dalla massa degli operai per *know how* e salario. Successivamente, alle mansioni operative si aggiungono quelle di controllo e supervisione del flusso produttivo e i Quadri si trovano su un piano diverso rispetto agli impiegati. Ma è dopo gli anni Settanta, nel cosiddetto periodo post-fordista, che ai Quadri iniziano ad essere assegnate mansioni tendenti al *manageriale*: è la nascita del ruolo di Quadro come viene inteso oggi.

Attraverso i diversi periodi storici che hanno segnato l'evoluzione delle organizzazioni pubbliche e private, quello dei Quadri è stato il ruolo che si è maggiormente modificato, adattandosi costantemente a esigenze e trend dell'economia e del mercato del lavoro. I Quadri hanno sempre ricoperto posizioni “di mezzo”: tra il *senior management* e la *front-line*, tra la strategia e la sua implementazione, tra chi comanda e chi esegue, tra la dimensione verticale e orizzontale delle organizzazioni. Queste posizioni intermedie vengono generalmente definite con due metafore egualmente calzanti: la prima è quella del collante che tiene assieme vari pezzi, mentre la seconda è quella della molla che resiste alle spinte provenienti dall'alto e dal basso assorbendo le scosse e preservando l'equilibrio. Oltre ad aderire ai fondamenti (*mission, vision, valori/principi guida*), il Quadro ne diventa un diffusore attivo, trasmettendoli a colleghi e collaboratori.

MIGLIORAMENTO

Divenire migliore, progredire verso condizioni più soddisfacenti, volgere al meglio.

MIGLIORAMENTO CONTINUO

Progressione permanente.

Affinchè il miglioramento diventi un'attività continua in azienda, è necessario agire sulla “mentalità”. La filosofia di riferimento è quella della continua consapevolezza di poter fare sempre meglio con un atteggiamento

mento di stimolo costruttivo.

Nella pratica le azioni migliorative possono essere ricomprese in:

- analisi e valutazione della situazione esistente;
- individuazione di nuovi obiettivi;
- ricerca di soluzioni per condurre e perseguire i miglioramenti;
- verifica, analisi e valutazione dei risultati.

Obiettivo permanente delle organizzazioni, da ricercare in maniera attiva.

MINDFULNESS

Dall'inglese, traduzione della parola *Sati* dell'antica lingua indiana Pali, che significa "attenzione consapevole, attenzione nuda, pienezza mentale, presenza mentale piena, sguardo, attenzione intenzionale, gentile e non giudicante al momento presente".

In francese, *plein conscience*. Coltivarla, con l'educazione mentale, permette di assaporare nuovi modi di conoscere e nuovi modi di essere, ascoltando più attentamente la propria personale esperienza, momento dopo momento. Come specchio del pensiero riflette soltanto che cosa sta accadendo realmente, senza polarizzazioni.

Consapevolezza non concettuale, capacità di "prendere coscienza e vivere in armonia con se stessi e il mondo intero. Comporta l'autoindagine, la messa in discussione della nostra visione del mondo, della posizione che vi occupiamo, e l'apprezzamento della pienezza di ciascun momento della nostra esistenza. Soprattutto, riguarda il mantenimento del contatto con la realtà" (J. Kabat-Zinn, 1997). Il contrario della *mindfulness* è la *mindlessness*, ossia "distrazione, automatismo, reattività, pilota automatico, assenza mentale".

MINDSIGHT

Dall'inglese, "veduta dalla mente".

Scienza della trasformazione personale.

Applicazione delle interconnessioni tra mente, cervello e relazioni su cui si fonda la capacità trasformativa delle esperienze di intimità.

Capacità di focalizzare la propria attenzione sul mondo interno della mente.

MIRRORING

Dall'inglese, "rispecchiare".

Tecnica di persuasione per entrare in relazione empatica con l'interlocutore, al fine di ottenerne la fiducia. Pratica di imitare i movimenti ed il linguaggio del corpo della persona che si sta cercando di persuadere. Il pensiero che si vuole trasmettere è: io sono come te. Agendo come la persona che ascolta, si può creare un senso di empatia. Conosciuto anche come "effetto camaleonte".

Tecnologia informatica utilizzata da molte aziende e utenti per il salvataggio dei dati senza interruzioni.

MISSION AZIENDALE

Dal latino, *mittere*, "mandare". Dall'inglese, "missione, compito".

Scopo ultimo di un'azienda, giustificazione della sua esistenza e al tempo stesso ciò che la contraddistingue. Dice esattamente dove si sta andando, laddove i valori decidono i comportamenti che porteranno a quella meta.

MOBBING

Dall'inglese, *to mob*, "assembrare", riferito a persone nel senso di brigate e di bande. Vessazione, maltrattamento.

Insieme di comportamenti violenti (abusi psicologici, angherie, vessazioni, emarginazione, ecc..) perpetrati da parte di uno o più individui nei confronti di un altro individuo, prolungati nel tempo e lesivi della dignità personale e professionale nonché della salute psicofisica.

MOBILITY MANAGER

Dall'inglese, "capo della mobilità".

Figura del responsabile della mobilità aziendale introdotta in Italia dal

decreto sulla mobilità sostenibile nelle aree urbane emanato dal Ministero dell'Ambiente nel 1998.

Ha il compito di organizzare e di ottimizzare gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti delle sedi di attività che contano centinaia di dipendenti attraverso la redazione di appositi piani spostamento casa-lavoro in modo da ridurre l'utilizzo dell'auto privata come mezzo personale di trasporto in favore di modalità più ecosostenibili quali *car-pooling*, *car sharing*, *bike sharing*, trasporto pubblico, ecc.. Attraverso la previsione di una tale figura in azienda è possibile poi accedere a delle particolari convenzioni a favore dei dipendenti.

Gli obiettivi primari concernono la generale riduzione del traffico veicolare privato e delle sue nocive conseguenze:

- consumo di energia;
- inquinamento atmosferico ed acustico;
- emissioni di gas serra;
- aumento della congestione stradale;
- aumento della insicurezza stradale.

MONITORAGGIO

Strumento che controlla e verifica se l'attività produttiva procede nella direzione giusta e ad un livello di efficienza adeguata.

MOTIVAZIONE

Etimologicamente motivare significa “muovere verso”, dunque ciò che muove l'individuo rispetto a qualcosa. *Drive*, spinta che guida il comportamento umano verso uno scopo, un determinato obiettivo.

Riguarda essenzialmente il perché dei comportamenti e dei fatti psichici in generale ed è legata a fattori interni al soggetto che costantemente interagiscono con fattori esterni, per cui nasce dagli interscambi tra individuo e ambiente.

Nella vita reale, spesso interagiscono più motivi, per cui ci si trova a voler attuare diversi comportamenti, legati a diverse motivazioni. A volte

le differenti motivazioni entrano tra loro in conflitto. Bisogna così ordinare i motivi in competizione a seconda della loro importanza relativa. Lo psicologo A. Maslow (1954) ha spiegato questa necessità in termini di una “gerarchia dei bisogni”.

Alla base della cosiddetta piramide di Maslow sono collocati i bisogni fisiologici, connessi con la sopravvivenza dell’organismo. Se tali bisogni sono soddisfatti, si può passare a quelli di sicurezza, connessi con la protezione dell’individuo, con la sua tranquillità e libertà. Successivamente si passa ai bisogni di appartenenza che consistono nel bisogno di sentirsi parte di un gruppo, essere amato, ecc. Vi sono poi i bisogni di stima, relativi al bisogno di essere rispettato e apprezzato. Si passa poi ai bisogni di autorealizzazione, legati al bisogno di realizzare la propria identità in tutte le sue potenzialità. A questi si può poi aggiungere il bisogno di trascendenza, connesso con gli aspetti più spirituali dell’individuo.

Tra i caratteri che distinguono gli esseri umani dagli animali è compresa la loro capacità di perseguire e raggiungere degli scopi a lungo termine che hanno poco a che fare con i bisogni biologici fondamentali. Lo psicologo H. Murray (1955) definisce poi il bisogno di successo come “la necessità di superare gli ostacoli, esercitare potere, fare qualcosa di difficile il più velocemente e meglio possibile”. La motivazione al successo sembra essere legata in particolare all’ambiente familiare ed educativo in cui l’individuo è cresciuto.

Chi presenta una elevata motivazione alla riuscita ha bisogno di confrontarsi con compiti stimolanti (né troppo facili, né troppo difficili) e in questo modo riesce a perseguire gli obiettivi.

Chi presenta livelli bassi di *achievement* (“successo, realizzazione”) tende a scegliere compiti o molto facili o molto difficili (presumibilmente per non esporsi ad una sfida reale).

MULTIFOCUS

Dal linguaggio fotografico, incontro, seminario, giornata di studio su di

un tema specifico ma letto ed osservato da più “lenti”, ossia da più punti di vista e da diverse prospettive di significato.

MULTITASKING

Dall'inglese, “multiprocessualità”.

Arte di fare più cose insieme, contemporaneamente.



NEGOZIAZIONE

Processo di soluzione del conflitto tra due o più parti finalizzato al raggiungimento di un compromesso, per tutti accettabile.

Nei rapporti di lavoro i soggetti individuali e gli attori collettivi agiscono essenzialmente attraverso una serie di diverse e complesse modalità di interazione sociale che prevede la presenza di aree di conflitto, di competizione, di collaborazione, di partecipazione, di autogestione.

Come sostiene lo studioso G. Provasi: “Si ha una situazione negoziale, ogni qualvolta due o più soggetti abbiano interessi e valori differenti ma intendano o siano costretti a raggiungere un compromesso su di essi. In altri termini, ogni qualvolta relazioni conflittuali e antagonistiche convivano necessariamente con elementi di cooperazione o coordinamento.”

NEOINSERITO

Colui che viene assegnato ad un Servizio, diverso dal precedente, nuovo assunto, o trasferito da una precedente e diversa posizione lavorativa.

NETLEARNING

Dall'inglese, “apprendere attraverso la rete” - *Internet* - ed anche “apprendere in rete” - con relazioni di scambio e di collaborazione tra le

persone. Superata la definizione di Formazione a Distanza, in quanto con questo termine si sottolinea l'essere altrove in rapporto di dipendenza da un centro che governa il processo di insegnamento con modalità sostanzialmente direttive e secondo un modello che definisce a priori i ruoli di ciascuno rispetto alla conoscenza, il *Netlearning* denota la possibilità di apprendere insieme, anche se distanti per luogo e per tempo, in un rapporto paritetico e di scambio, secondo un modello che prevede un rapporto dinamico, policentrico tra i diversi soggetti/nodi della rete. Imparare attraverso la rete porta a riformulare i percorsi formativi e insieme rende necessario ridisegnare i processi formativi e ridefinire metodi e competenze per la loro gestione.

NETWORKING

Dall'inglese, "reticolato, trasmissione".

Insieme dei sistemi di rete, ovvero delle connessioni, di solito permanenti, fra i *computer* di tutto il mondo. Ogni struttura richiede la presenza di un sistema operativo di rete. Un sistema di *networking* che collega *personal computer* presenti tutti nello stesso edificio viene chiamato LAN (o rete locale), un *networking* che collega invece *personal computer* in sedi distanti viene chiamato WAN (o rete geografica).

NETWORKING LEARNING

Dall'inglese, "apprendimento trasmettendo".

Processo di apprendimento realizzato tramite la condivisione fra più soggetti di un ambiente di scambio cognitivo virtuale, nel quale attuare forme flessibili e molteplici di accesso ad un *corpus* di risorse didattiche sia strutturate sia informali.

NEWSLETTER

Dall'inglese, "bollettino d'informazione".

Lettera informativa dedicata ad argomenti specifici che viene spedita tramite *e-mail* con cadenza prestabilita, quotidiana, settimanale o mensile,

a tutti gli utenti che sono preventivamente iscritti. Prima della ricezione viene inviata una *e-mail* con richiesta di conferma e assegnazione di *login* e *password*. Di solito riguarda un argomento specifico ed è relativa ad un'azienda, ad un sito specializzato, ad un *forum* di discussione o altro e contiene ad esempio *news*, notizie utili (da qui *newsletter*), aggiornamenti, comunicazioni, offerte.

NO

Parola olofrastica, ossia dichiarativa, esplicativa, equivalente ad una proposizione negativa. Si usa anche per indicare momenti o occasioni negative, in cui le cose non vanno bene.

Si parla anche di No-ismo per indicare la tendenza di certuni a dire sempre no.

NOI

Pronome di prima persona plurale, usato cioè dalla persona che parla, quando si riferisce a se stessa e, insieme, ad altre persone. In azienda il concetto di Noi è tipico per esempio dell'*Intranet* aziendale come luogo - spazio collettivo.

Si parla anche di Noi-ismo per indicare la tendenza di certuni a parlare sempre al plurale.

NUCLEO OPERATIVO

Complesso dei membri di un'organizzazione che svolgono direttamente il lavoro di "produzione" di beni e/o servizi.



OBIETTIVO

In scienza della gestione, indicatore degli *standard* che l'organizzazione aziendale si prefigge di raggiungere. Una volta definita la missione di un'impresa, il passo successivo della pianificazione strategica d'azienda è di stabilire come tale missione debba essere realizzata. Ciò avviene formulando una serie di obiettivi intermedi, definiti in termini il più possibile quantitativi, da raggiungere in tempi prefissati. Base per la pianificazione, fonte delle politiche d'impresa, per la definizione di *standard* di prestazione e per la valutazione delle prestazioni.

Il risultato effettivo viene misurato e connotato con quanto previsto e questo confronto diventa un punto di riferimento per la valutazione della gestione d'impresa, del comportamento dei *manager* e delle prestazioni complessive. Fattore motivante per incoraggiare il personale dell'organizzazione a raggiungere le finalità stabilite. Conseguenza diretta delle finalità generali dell'organizzazione riguardo a redditività, posizione sul mercato (ovvero fasce di utenza e quote di mercato), servizio all'utente, sviluppo delle risorse umane, finalità connesse al pubblico interesse (fornire occupazione e formazione, garantire la sicurezza sul lavoro e la qualità dell'ambiente ecc.).

OBIETTIVO FORMATIVO

Risultato di apprendimento perseguito dai formatori, mirante ad un cambiamento atteso nel discente, coerente con il profilo educativo, culturale e professionale stabilito *ex ante*. Esito di un percorso formativo intenzionale, mirato sulle specifiche capacità del discente, definito tenendo conto dei diversi ambiti in cui si esprime la sua personalità: intellettuale, morale, estetico-espressivo, relazionale, affettivo, operativo. Attraverso l'obiettivo formativo si elaborano le Unità di apprendimento, o Moduli didattici, che conducono gli allievi ad acquisire competenze nei vari ambiti dell'agire umano e lavorativo.

OBSOLESCENZA

Processo di svalutazione, deprezzamento e consumo di un bene (fattore produttivo) per effetto di varie circostanze: progresso tecnico, vetustà, inadeguatezza. Il rischio di obsolescenza esiste per i beni strumentali e per tutti i beni di magazzino.

OK

Sigla statunitense che indica approvazione, consenso, equivalente all'italiano "sta bene, va bene".

Apparve nel 1840 quando un comitato per la rielezione del Presidente in carica M. Van Buren, soprannominato "il mago di *Kinderhook*", si denominò *Old Kinderhook Club* o *O.K. Club*; la sigla fu interpretata per *oll kor-rect* nel senso di *all correct* "tutto esatto", ed ebbe rapidissima fortuna passando dal gergo politico alla lingua d'uso con il significato di "sta bene". È ormai riconosciuto come segnale internazionale.

OPEN SOURCE

Dall' inglese, "sorgente aperta". In informatica, *software* con un tipo di licenza per la quale il codice sorgente è lasciato alla disponibilità di eventuali sviluppatori, in modo che con la collaborazione il prodotto finale possa raggiungere una complessità maggiore di quanto potrebbe

ottenere un singolo gruppo di programmazione.

ORGANIGRAMMA

Mappa organizzativa dell'azienda; descrizione grafica e schematica della struttura dell'organizzazione, rappresentandone l'articolazione gerarchica e funzionale.

ORGANIZZAZIONE

Sistema cooperativo, il cui scopo non è quello delle singole persone ma dell'intero organismo che queste hanno creato; dunque organizzarsi equivale a formare un sistema cooperativo che permette di superare i limiti dei singoli. Non si tratta della semplice somma dei singoli sforzi, vi è un *quid* in più, che nasce dalla cooperazione tra i membri. Una cosa sono un insieme di persone scollegate tra loro, un'altra è un'organizzazione volta a raggiungere insieme uno scopo comune.

ORGANIZZAZIONE MOTIVANTE

Impresa innovativa, orientata alla qualità, il cui elemento costitutivo è la partecipazione. Microcosmo vitale composto di persone portatrici di valori e progetti di vita.

ORIENTAMENTO

Funzione fondamentale per garantire la possibilità di porsi in maniera ottimale di fronte ad una scelta, sviluppando capacità di autoanalisi e di valorizzazione del proprio bagaglio di competenze, imparando inoltre a gestire in maniera ottimale gli strumenti di candidatura (*curriculum*, colloqui, ecc) predisponendosi a fronteggiare le richieste del mercato del lavoro.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Competenza tipica del *manager* ed elemento cardine di ogni progetto, che finalizza l'azione agli obiettivi, verso soluzioni ad alto valore aggiunto, con uno slancio costante al raggiungimento di risultati efficaci/efficienti.

OSMOSI

Dal greco, *osmos*, “spinta, impulso”.

Preso in prestito dalla chimica fisica, il termine sta ad indicare in senso figurato l’influenza reciproca che persone, gruppi, elementi diversi esercitano l’uno sull’altro, soprattutto in quanto intervenga una reciproca compenetrazione di idee, di atteggiamenti, di esperienze, di culture, ecc.

OTTIMISMO

Disposizione, atteggiamento mentale prima di tutto, che si esplicita in un modo di pensare, sentire e vivere, in cui si tende a guardare il lato positivo delle cose.

OUTDOOR TRAINING

Dall’inglese, “attività formativa all’aria aperta”.

Il principio base di tale modalità di formazione è quello di essere di tipo esperienziale (*learning by doing*). L’imparare facendo fa sì che i partecipanti a specifiche attività pratico-operative e/o simulazioni, nella successiva fase di riflessione sulla pratica, ragionino sui comportamenti ed autonomamente individuino gli insegnamenti utili al contesto lavorativo ed alla vita privata. Gli obiettivi sono:

- migliorare lo spirito di squadra e la collaborazione fra *managers*;
- supportare processi di *change management*, riallineando il *management*;
- facilitare l’integrazione nel *team*;
- migliorare le relazioni e le comunicazioni fra persone o funzioni chiave.

OUTPLACEMENT

Dall’inglese, “ricollocaimento, assistenza occupazionale per personale in esubero”.

Branca specialistica della consulenza nell’ambito delle risorse umane che si occupa dell’accompagnamento e/o della ricollocazione del personale.

Attività con cui società autorizzate agiscono a supporto della ricollocazione di uno o più dipendenti in uscita dall'azienda.

OUTPUT

Dall'inglese, “produzione, rendimento”.

Termine corrispondente all'italiano “uscita” usato nel linguaggio scientifico e tecnico in contrapposizione ad *input* e col valore di risposta.

Nelle elaborazioni elettroniche indica i dati che costituiscono il risultato finale dell'elaborazione.

OWNERSHIP

Dall'inglese, “proprietà, possesso”.

Meccanismo retributivo che prevede la partecipazione dei dipendenti al capitale dell'impresa, grazie all'attribuzione di un certo numero di azioni.

Tale pratica, molto simile alle *stock options*, riguarda prevalentemente il *top management*.

OZIO

Astensione dall'attività, dalle occupazioni per un periodo più o meno lungo o anche abitualmente per indole pigra. Inattività, inoperosità, anche non voluta. Periodo di quiete, di riposo che interrompe le abituali fatiche.

In latino, il termine *otium* era il tempo libero dalle occupazioni della vita politica e dagli affari pubblici (cioè dai *negotia*), che poteva essere dedicato alle cure della casa, del podere oppure agli studi (così che la parola passò ad indicare gli studi stessi, l'attività letteraria).

Di recente il termine sta assumendo sempre più un'accezione positiva, una rivalutazione del non far nulla momentaneo, del vivere con lentezza, nella vita caratterizzata invece dall'incalzare incessante del fare vorticoso. Il sociologo D. De Masi parla di “ozio creativo”, come nutrimento dell'ideazione di cui ha il monopolio l'uomo, e come risultato della virtuosa fusione-confusione tra lavoro, tempo libero, studio e gioco.

P

PARADIGMA

Dal latino, “mostrare, presentare, confrontare”. Esempio, modello.

In filosofia Platone usava il termine per designare le realtà ideali concepite come eterni modelli delle transeunti (provvisorie) realtà sensibili ed Aristotele per indicare l’argomento basato su di un caso noto (o esempio), a cui si ricorre per illustrarne uno meno noto dandone così una generalizzazione.

Nella filosofia della scienza, complesso di regole metodologiche, modelli esplicativi, criteri di soluzione di problemi, che caratterizza una comunità di scienziati in una fase determinante l’evoluzione della loro disciplina.

In senso più lato è il quadro generale di riferimento.

PARTECIPAZIONE

Capacità di accedere alle informazioni, di comunicare, di poter diffondere le proprie opinioni, di esprimere pareri critici, o di manifestare approvazione rispetto alle opinioni altrui. Concreto coinvolgimento delle persone che operano per l’azienda a tutti i livelli, dal più alto al più basso. Ciò avviene attraverso la messa in pratica di azioni, sviluppate sul posto di lavoro come punto di partenza per una sensibilizzazione che riguarda le modalità di funzionamento dell’organizzazione, come

l'autonomia, le deleghe, la qualità dei controlli, la qualità della *leadership*, la snellezza dei processi decisionali.

In generale si sostanzia nel prendere parte attiva ad una forma qualsiasi di attività, con un interessamento diretto, recando un personale contributo al compiersi dell'attività stessa.

PASSIONE

Da *pathos*, “sofferenza”, “sopportazione”, “patimento”.

Sentimento intenso, o sensazione che agisce non sulla ragione bensì sull'animo, può turbare l'equilibrio psichico e le capacità di discernimento e di controllo.

In un'accezione più positiva, inclinazione vivissima, forte interesse, trasporto per qualcosa o ancora partecipazione profonda con dedizione totale di sé verso una determinata attività. La passione, insieme alla pazienza e alla positività, è alla base del carisma.

PENSIERO DUALE

Capacità di leggere, di sentire e di analizzare i fenomeni e le situazioni tenendo contemporaneamente presenti due realtà. Di derivazione freudiana, ove per dualismo si intende la contemporanea presenza di pulsione di vita e non.

Nel mondo del lavoro significa tener conto della pluralità, cioè dei diversi dualismi esistenti (lavoratori/datori di lavoro, rappresentanti/rappresentati, centralità/ decentramento).

PEOPLE CARE

Dall'inglese, “cura, attenzione alla gente”, alle persone al fine di accrescere il benessere sia a livello di singolo individuo sia a livello di comunità aziendale.

Tutti i progetti e le iniziative dedicati ai collaboratori delle aziende, rivolti a favorire una migliore conciliazione della vita personale con la vita aziendale, possono essere definiti di “*People Care*” o di “Responsabi-

lità Sociale” verso i propri collaboratori. Si tratta di indicatori ritenuti sempre più essenziali per il miglioramento della *performance* di un’azienda.

Insieme dei servizi personalizzati in grado di rispondere alle reali esigenze delle persone e dei loro nuclei familiari finalizzati all’incremento del loro benessere, con ricadute positive sul rapporto datore di lavoro/lavoratore e quindi anche sui risultati aziendali.

PEOPLE STRATEGY

Dall’inglese, “gestione strategica delle persone”, strategica nel senso che per generare *performance* di successo, crea tutta una serie di condizioni a ciò favorevoli, come ad esempio la costruzione di una squadra, l’energia del *team*, la fiducia, la collaborazione creativa. Componente della strategia di *business* che “guarda” alle persone, consistente in un *mix* integrato di attività, di politiche e di progetti, finalizzato al cambiamento dei comportamenti.

PERCEZIONE

Funzione che grazie agli organi di senso permette di ricevere e di interpretare informazioni provenienti dal mondo esterno. Fisicamente ciò avviene attraverso i cinque sensi. Psicologicamente si tratta dell’organizzazione immediata, dinamica e significativa delle informazioni sensoriali, corrispondenti ad una data configurazione di stimoli, delimitata nello spazio e nel tempo.

Impressione diretta e immediata della presenza di determinate forme della realtà ambientale.

L’importante Scuola della Gestalt (dove dal tedesco *Gestalt* significa “forma, schema, rappresentazione”), sostiene che la percezione non è preceduta da sensazioni ma è un processo primario e immediato come risultante dell’organizzazione interna delle “forze” che si vengono a creare fra le diverse componenti di uno stimolo. Dunque è capacità di cogliere le informazioni contenute nello stimolo.

PERFORMANCE

Dall'inglese, "prestazione".

Contributo personale dell'individuo per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Si tratta dunque di ciò per cui il lavoratore viene pagato, cioè l'oggetto della sua prestazione lavorativa.

Due sono le tipologie di *performance*:

- di compito, che definisce i risultati tecnici del lavoro;
- di contesto, che contribuisce a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro; sono qui ricomprese le attività come la collaborazione tra colleghi, la formazione, le capacità relazionali, la perseveranza, tutti comportamenti che migliorano le condizioni organizzative e facilitano il raggiungimento dei risultati.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione della prestazione".

Insieme di sistemi e di azioni volti a sostenere e a rinforzare il miglioramento della *performance* dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda, con particolare riferimento ai sistemi premianti e di retribuzione e ai connessi momenti di definizione degli obiettivi e di verifica del loro raggiungimento.

PERSEVERANZA

Costanza e fermezza nel perseguire i propri scopi o nel tenere fede ai propri propositi, nel proseguire sulla via intrapresa o nella condotta scelta.

In psicologia e psichiatria, tendenza a ripetere più volte, in modo ossessivo e stereotipo, un comportamento, o una parola o una frase, anche se questi non sono più appropriati alla situazione.

PERSISTENZA

Permanenza costante, che dura a lungo. È persistente colui che perse-

vera, che insiste con fermezza e ostinazione su una determinata cosa. In informatica, caratteristica dei dati di sopravvivere all'esecuzione del programma che li ha creati.

PERSONALITÀ

Dal latino, *persona*, cioè "maschera".

Indica la persona con le sue più profonde caratteristiche. Modalità strutturata di pensiero determinata da diversi fattori quali i sentimenti, i comportamenti, lo stile di adattamento alla realtà, i fattori temperamentali, dello sviluppo, dell'educazione e socio-culturali.

PERT

Acronimo di *Program Evaluation and Review Technique*, tecnica di *project management* che permette di gestire la programmazione di un progetto. Consiste nel rappresentare in un grafico una rete di azioni (attività, tappe, rappresentate da frecce) il cui svolgimento consente di arrivare al raggiungimento degli obiettivi di un determinato progetto.

PESSIMISMO

Concezione della vita che tende a sottolinearne gli aspetti negativi, interpretando la vita stessa come dominata dalla tristezza e dal dolore. Questa visione, dal punto di vista etico, si traduce in un giudizio di prevalenza del male sul bene. In psicologia si manifesta correlata a sintomi quali la depressione, stati d'animo di bassa autostima, ed un'attitudine a considerare la realtà nei suoi aspetti più bui, attraverso una disposizione a coglierne le sfaccettature sempre più negative e tristi.

PIANIFICAZIONE DEL PERSONALE

Insieme di attività decisionali che prevedono in termini quali/quantitativi le necessità di personale, analizzano quali risorse sono presenti in azienda rispetto a quelle che servono e realizzano una serie di sottopiani previsionali e di azioni conseguenti per l'attuazione del piano (as-

sunzioni, sostituzioni, rotazioni, trasferimenti, riduzioni, addestramento, formazione, sviluppo di carriera).

PIATTAFORMA

In senso figurato, programma assunto come base di una determinata azione.

In particolare, una piattaforma *e-learning* è costituita dal complesso di infrastrutture tecnologiche deputate ad accogliere e gestire corsi *on line*. All'interno della piattaforma devono essere disponibili ambienti e prodotti didattici, strumenti di amministrazione delle attività di apprendimento, produzione e verifica a carico dei discenti, strumenti di gestione degli scambi e delle interazioni.

Una piattaforma sindacale è un programma rivendicativo, contenente una serie di obiettivi che il sindacato si propone di raggiungere nel corso di trattative con i datori di lavoro.

Una piattaforma informatica è un sistema operativo per il quale un programma applicativo è progettato.

PIPELINE

Dall'inglese, "canale, condotto".

Connettore, metodo che consente l'elaborazione di nuovi dati. Ad esempio nella comunicazione abbiamo una fonte che emette il messaggio ed un ricevente che elabora attraverso un codice i dati pervenuti.

PMS

Acronimo di *Performance Measurement System*, sistemi di misurazione delle prestazioni, possono essere considerati come una delle novità manageriali più interessanti degli ultimi anni, perché si pongono come raccordo tra la pianificazione strategica e il controllo operativo anche a fini direzionali.

Cruscotto aziendale o *tableu de bord* o *cockpit* o *dashboard*. Intero sistema di rilevazione degli indicatori di prestazione che poi vengono sin-

tetizzati nel cruscotto direzionale. Un altro sinonimo di PMS è *Balanced Scorecard* (dal segnapunti del *football* americano bilanciato per tener conto di prospettive diverse delle misure).

PNL

Acronimo di Programmazione Neuro Linguistica, tecnica psicologica che afferma la possibilità di influire sugli schemi comportamentali di un soggetto attraverso l'uso del linguaggio. Si tratta del sistema mente-corpo che è possibile programmare, come avviene con un *software*. E' la strategia definita centrale per il miglioramento dell'eccellenza. Nasce come un'evoluzione dell'ipnosi.

POLICY

Dall'inglese, "linea di condotta, piano di azione".

Serie di azioni o non azioni poste in essere da soggetti di carattere pubblico e privato, in qualche modo correlate ad un problema collettivo. Scelte di criteri operativi e di comportamenti desiderati, all'interno di una pluralità di alternative possibili, ed in coerenza con i valori perseguiti dall'azienda.

Le politiche caratterizzano e indirizzano le attività operative cercando di coniugare autonomia professionale ed omogeneità gestionale.

POPOLAZIONE

In statistica, insieme di singoli gruppi aventi, nel periodo o nel momento di tempo considerato, determinati elementi in comune.

POSITIVITÀ

Qualità, carattere di ciò che è positivo, favorevole. Atteggiamento concreto e realistico, che assume sempre più il significato di ottimismo. Avere un atteggiamento positivo significa infatti avere un'attitudine ottimistica e proattiva verso le sfide, significa non demoralizzarsi ma puntare sempre al massimo pur nella consapevolezza della concreta possibilità di fallire.

POSIZIONE

Posto di lavoro. Gruppo di compiti “industriali” eseguiti da una sola persona.

In ogni organizzazione vi sono tante posizioni o posti di lavoro quanti sono i dipendenti. Posto occupato dal titolare di una mansione all'interno della struttura organizzativa.

POTENZIALE

Che concerne la potenza, che è in potenza (qui potenza si contrappone ad atto).

Complesso delle possibilità di crescere che ha un determinato soggetto in uno specifico contesto. Anche il potenziale, una volta individuato può essere sviluppato.

POTERE

Dal latino, *posse*, “capacità di agire, di fare, di essere, essere capace”. Capacità di compiere un “lavoro”, o meglio potenzialità, ossia capacità di fare.

La radice della parola, *poti*, significa “marito, signore, padrone”, così come il greco *posis*, “marito” da cui deriva *des-potes* “signore della casa, despota”, da *domos* e *posis*, “padrone”.

In quest'idea di potere sono insiti i concetti di gerarchia, subordinazione e perfino dispotismo.

Nel diritto, in senso ampio, qualunque facoltà di compiere azioni giuridicamente rilevanti, sia come manifestazione immediata della personalità e quindi della capacità giuridica, di un soggetto, sia come sinonimo di facoltà, talora di potestà, relativamente al compimento di determinati atti giuridici.

In senso più limitato, particolare autorità conferita a una persona o ad un organo in relazione alla carica o all'ufficio che ricopre, alla funzione che svolge. In senso più diffuso, capacità di influire sul comportamento altrui, di influenzarne le opinioni, le decisioni, le azioni, ed i pensieri. Fa-

scino, forza di attrazione. La vera legittimazione del potere sta nel dare concretamente risposte (atti, azioni) alle domande (richieste, esigenze).

PRAGMATISMO

Dal greco, “cosa, fatto”.

Concezione analitica del linguaggio secondo cui, per provare la veridicità di un'affermazione, occorre accertarne l'ambito di applicazione, verificando nella pratica la sua validità teoretica.

In senso estensivo atteggiamento che tende a privilegiare i risultati concreti, le applicazioni pratiche, a scapito dei principi o dei valori ideali.

Comportamento spregiudicato che punta solo al raggiungimento dei propri fini.

PRASSI

Dal greco, “azione, modo di agire, fare”.

In genere, attività pratica, specialmente in quanto contrapposta ad attività teorica.

Nel linguaggio aziendale, procedura abituale, consuetudine nello svolgere una determinata attività, specificamente con riferimento ad attività regolate solo da norme generali e incomplete, non codificate in una legge o in un regolamento.

PREMIO

Riconoscimento, incentivo, ricompensa.

In ciascuna organizzazione esiste un sistema premiante, al cui interno il meccanismo di ricompensa più importante è la retribuzione. Nel rapporto di lavoro vi è una prestazione lavorativa fornita da un lavoratore ad un datore di lavoro, a fronte di una ricompensa retributiva.

La struttura retributiva è costituita da quattro parti:

- una parte fissa, derivante dalla normativa di fonte negoziale definita nel contratto collettivo nazionale di lavoro del settore di appartenenza dell'azienda, che stabilisce il trattamento retributivo minimo;

- una parte fissa, ma stabilita in funzione della posizione organizzativa rivestita nell'organizzazione;
- una parte variabile, che rappresenta un sistema di incentivazione collettiva correlata ad una serie di indicatori che evidenziano il raggiungimento o meno di determinati risultati produttivi e/o organizzativi e di qualità;
- un'ulteriore parte variabile, basata su di una logica solo ed esclusivamente incentivante, premiante appunto, rapportata anch'essa al raggiungimento o meno di determinati risultati di *performance* della struttura di cui si è parte, ma anche e soprattutto alla *performance* individuale.

PRESTAZIONE

Ogni attività umana di lavoro, in cui l'individuo offre al datore di lavoro il proprio contributo operativo e di conoscenza per lo svolgimento delle attività quotidiane in azienda.

PRE-TEST

Dall'inglese, "esaminare in anticipo".

"Prova generale" degli strumenti messi a punto dal ricercatore, che sottopone il questionario e/o intervista ad un numero ristretto di soggetti con lo scopo di testare l'efficacia delle domande, collaudarne la comprensibilità, evidenziare eventuali problemi di formulazione ed altre criticità possibili. Collaudo degli strumenti, come fase centrale di un'indagine conoscitiva o valutativa poiché finalizzata a porre eventuali opportune modifiche.

PRIVACY

Dall'inglese, "riservatezza", usato frequentemente nel linguaggio di uso comune così come in ambito filosofico, politico e giuridico.

Non esiste un'unica definizione che comprenda gli innumerevoli significati storicamente attribuiti all'espressione "diritto alla *privacy*". Il con-

cetto ha origini molto antiche ed autorevoli, già riscontrabile in trattati filosofici di grande rilievo, come la classica distinzione che Aristotele fa tra la sfera pubblica, connessa all'attività politica, e corrispondente al termine greco *polis*, e la sfera privata, la *oikos*, associata alla famiglia ed alla vita domestica.

Le origini moderne della *privacy*, tradizionalmente, si fanno risalire, almeno da un punto di vista dottrinale, a due noti giuristi statunitensi, S. Warren e L. Brandeis, che diedero alle stampe un saggio intitolato *The Right to Privacy: The Implicit Made Explicit*. Da un punto di vista giurisprudenziale, la *privacy* moderna deve una sua collocazione alle prime pronunce della Suprema Corte statunitense. Dunque la *privacy* nasce prima come diritto morale, e diventa diritto giuridico solo in epoca moderna, quando viene riconosciuta dalle Carte Costituzionali di tutte le società avanzate, trasformandosi da enunciazione di principio a diritto esigibile nel momento in cui viene disciplinata da specifiche leggi che vengono emanate, in tempi molto diversi, nei vari Paesi.

PROATTIVITÀ

Competenza *manageriale* che mostra una personalità ed un comportamento con spirito d'iniziativa personale, in grado di anticipare e di prevedere le azioni future, con un approccio attivo e spontaneo al lavoro, progettuale.

PROBLEM SETTING

Dall'inglese, "definizione del problema".

Capacità di impostare, fissare e dare corretta configurazione cognitiva al problema riconosciuto. Dare del problema una definizione chiara, trasmissibile, comunicabile.

PROBLEM SOLVING

Dall'inglese, "soluzione del problema".

Metodologia di analisi per individuare, pianificare ed attuare le azioni

necessarie per la risoluzione di un determinato problema. Prevede varie fasi, che vanno dalla definizione del problema alla raccolta delle informazioni, dalla identificazione delle cause alla formulazione delle ipotesi, dal trasferimento delle ipotesi alla realtà e al controllo dei risultati. Il modo di affrontare i problemi, il fatto di saperli considerare e utilizzare quali occasioni di crescita e la predisposizione personale ad individuare rapidamente possibili soluzioni costruttive sono considerate, dalle aziende, caratteristiche fondamentali che dovranno essere possedute da un collaboratore di successo. L'atteggiamento pertanto consisterà in particolare nella volontà di conoscere e studiare a fondo il problema, allenandosi nel porvi rimedio e non temendo di innalzare progressivamente la qualità e la portata dei problemi con i quali ci si confronta, verosimilmente più impegnativi con l'aumentare delle proprie responsabilità professionali.

PROCEDURA

Insieme di norme da seguire agendo per un determinato fine.

Da *procedere*, nel senso di “agire con giustizia”. Risponde alla domanda: quali regole sono da seguire per ...?, e il suo scopo è far sì che, in un determinato ambito, tutti gli operatori agiscano in modo uniforme e formalmente riconosciuto.

PROCESSO

Metodo, sequenza di operazioni da compiere per un certo scopo. Procedimento, svolgimento di azioni concatenate tra loro, legate da un nesso più o meno profondo.

PRODOTTO

Risultato di un processo di produzione.

PROFESSIONALITÀ

Qualità di chi svolge il proprio lavoro con competenza, scrupolosità e

adeguata preparazione professionale.

PROFILO

Concisa descrizione delle caratteristiche intellettuali, della personalità, delle attitudini di una persona. Sintetica descrizione delle capacità della persona indicandone in breve gli aspetti più salienti.

PROFILO PROFESSIONALE

In psicologia del lavoro, elencazione delle qualità necessarie allo svolgimento di una determinata mansione, con precisazione del grado in cui esse sono richieste e misurate, con metodo adatto relativo ad una scala di valori in precedenza stabiliti. Dire che si possiede il profilo professionale di una determinata mansione, vuol significare che si possiede un elenco di qualità, un metodo per misurarle ed un'esperienza precedente sull'importanza che hanno queste qualità per la buona riuscita in quella determinata mansione.

Esprime il contenuto delle attività ricomprese in ogni singola categoria professionale e presenta una situazione lavorativa concreta dalla quale dedurre i criteri essenziali per inquadrare ogni altra analoga fattispecie.

PROGETTO

Dal latino, *proiectum*, "gettare avanti", indica un movimento, una proiezione, un'azione che si spinge avanti per costruire.

Complesso di attività tese alla creazione ed alla costruzione di prodotti, servizi, rispondenti ad obiettivi determinati.

PROGRAMMAZIONE

Pianificazione di un'attività secondo un programma a lungo, breve e medio termine, con l'organizzazione, scandita temporalmente, di appuntamenti, incontri, piani di lavoro, riunioni.

PROIEZIONE

Utilizzo di un metro di giudizio personale che si discosta dall'oggettiva realtà dei fatti. Comporta uno degli errori di valutazione più comuni.

PROJECT MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione dei progetti".

Pianificazione, organizzazione, monitoraggio e controllo di tutti gli aspetti di un progetto e di tutte le motivazioni che implicano il raggiungimento degli obiettivi di progetto entro tempi, costi e criteri di *performance* prestabiliti.

PROPOSITIVITÀ

Essere propositivo, avere capacità di proporre, di avanzare proposte. Approccio collaborativo e costruttivo al lavoro.

PROSPETTIVA

Dal latino, *prospectivus*, "che assicura la vista".

Previsione di probabili eventi futuri, angolazione, punto di vista da cui viene considerato un fatto, un problema, esaminata o valutata una situazione. Può indicare la lontananza con riferimento al passato o al futuro. Con "prospettive di carriera" s'intende lo sviluppo e la progressione della carriera.

PROSUMERISMO

Fusione in un unico individuo (*prosumer*) tra produttore e consumatore. La distanza tra produttore e consumatore si riduce sempre più progressivamente. Questo avviene non solo perché le imprese sono sempre più informate sui gusti dei consumatori, ma perché queste assumono un ruolo attivo nella descrizione e diffusione dei prodotti.

PROVEDIMENTO DISCIPLINARE

Provvedimento di punizione assunto dall'azienda nei confronti di un la-

voratore a fronte di determinate infrazioni della disciplina contrattuale.

PSICOLOGIA

Scienza che studia i processi psichici, coscienti e inconsci, cognitivi (percezione, attenzione, memoria, linguaggio, pensiero ecc.) e dinamici (emozioni, motivazioni, personalità ecc.).

In particolare, la psicologia applicata ha per oggetto l'applicazione dei principi e dei metodi della psicologia scientifica ai problemi della vita pratica per finalità socialmente utili.

PSICOLOGIA DEL LAVORO

Settore della psicologia applicata che studia il comportamento dell'uomo nel contesto lavorativo in rapporto alle relazioni interpersonali, ai compiti da svolgere, alle regole e al funzionamento dell'organizzazione, con il duplice intento di migliorare l'efficacia delle prestazioni e la soddisfazione dei lavoratori.

Detta anche psicologia delle organizzazioni, dove i campi dell'applicazione sono rappresentati soprattutto dalla gestione del personale, dalla *leadership*, dalla selezione, dalla valutazione, dalla formazione professionale, dalla comunicazione, dai rapporti, dalle dinamiche di gruppo, dalla motivazione al lavoro, dal sistema premi/punizioni, dallo sviluppo della carriera.



QUADRO

Personale che espleta funzioni di carattere complesso con elevato grado di autonomia decisionale nell'ambito di strategie e programmi definiti dalla dirigenza aziendale.

Figura tipica del *middle management*, ossia dei cosiddetti capi intermedi.

QUALITÀ

Modo di essere soprattutto in relazione a particolari aspetti e condizioni, attività, funzioni e utilizzazioni. Insieme delle caratteristiche di una certa entità (impresa, ente, istituto, ecc..) che le conferisce la capacità di soddisfare il cliente, esprimendo un senso di eccellenza in tutti i campi, dalla competitività alla redditività, dal contenimento dei costi al raggiungimento degli utili.

Il raggiungimento della qualità totale rappresenta l'obiettivo strategico di una organizzazione che crede in se stessa.

Livello di benessere anche psicologico dei cittadini se riferito ad uno Stato, dei dipendenti se riferito ad una azienda.

QUALITÀ TOTALE

Adozione di politiche che permettono di consolidare e di elevare il van-

taggio competitivo dei prodotti e servizi attraverso il miglioramento del rapporto costo-qualità-tecnologia, mediante la valorizzazione delle risorse umane ed il miglioramento della qualità del lavoro.

Le grandi imprese italiane hanno raccolto la sfida della *total quality* e stanno attuando piani d'azione attraverso i quali realizzare un'efficace riorganizzazione delle strutture aziendali coinvolgendo il personale in una logica di miglioramento continuo dei risultati.

Le strategie della qualità sono nove e sviluppano in profondità, in aree fondamentali per l'azienda, un'impostazione del tutto nuova. Possono essere così classificate:

- strategia della soddisfazione del cliente;
- nuova strategia delle risorse umane, che poste al centro delle politiche produttive ed organizzative determinano il vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors*, difficilmente imitabile;
- strategia della *partnership*;
- *focus* sul processo, permettendo maggiore fluidità all'attività produttiva;
- strategia del controllo nella gestione;
- strategia del miglioramento continuo;
- strategia della “fabbrica dei prodotti nuovi”, cioè l'innovazione di prodotto;
- strategia della promozione interna di nuovi comportamenti produttivi, professionali, relazionali e gestionali orientati a “fare bene le cose la prima volta”.
- strategia del coinvolgimento personale, senza la quale nessun mutamento reale ed effettivo è possibile.

QUESTION TIME

Dall'inglese, “tempo di domanda”, “domanda a tempo”.

Interrogazioni a risposta immediata. Per estensione, conferenza stampa di un personaggio politico, o comunque di rilievo, che si sottopone alle domande dei giornalisti, o di altra idonea platea.

QUESTIONARIO

Strumento del processo diagnostico, alla cui base vi è l'acquisizione di informazioni riconducibili alle caratteristiche dell'individuo o del fenomeno che si presenta all'osservazione. Strumento costruito *ad hoc* per la raccolta di informazioni.

Si tratta di "strumenti di raccolta delle informazioni, definiti come un insieme strutturato di domande e relative categorie di risposta definite a priori da chi lo costruisce, ovvero di domande cosiddette chiuse dove all'intervistato (inteso come colui che risponde alle domande scritte del questionario) viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione, e/o di domande aperte, che non prevedono cioè delle risposte predeterminate".

(V. L. Zammuner, 1996).

QUOZIENTE EMOTIVO

Detto anche Q. E., risultato di test psicologici che misurano il lato emotivo, sociale dell'intelligenza, ossia l'uso consapevole delle proprie emozioni, l'autocontrollo, la tenacia, l'empatia, le relazioni sociali.

QUOZIENTE INTELLETTIVO

Detto anche Q. I., risultato di test psicologici che misurano le capacità intellettive logico-matematiche, verbali e spaziali.



RAPPRESENTANZA DEI LAVORATORI

Sigla sindacale che intende rappresentare i lavoratori e che svolge in nome e per conto dei diritti dei lavoratori attività sindacale nei luoghi di lavoro. Il modello organizzativo dei sindacati dei lavoratori si caratterizza per la presenza di più confederazioni, di diversa collocazione ideologica e si articola in strutture di categoria o di settore (verticali) e in strutture intercategoriale di carattere territoriale e regionale (orizzontali), mentre nei luoghi di lavoro vi può essere una struttura di rappresentanza generale unitaria dei lavoratori, la Rsu, firmataria del contratto.

RECRUITING

Dall'inglese, "reclutamento", avviene attraverso diversi canali: annunci su quotidiani nazionali o regionali; annunci via *Internet*; utilizzo di *database* d'azienda.

RELAZIONI INDUSTRIALI

Uno dei processi a cui ricondurre le attività di gestione delle risorse umane, riguardante le azioni nei rapporti tra i soggetti istituzionali di un'organizzazione, che tipicamente sono: i lavoratori e le loro organizzazioni sindacali, gli imprenditori e le loro relazioni sindacali, le istituzioni stesse.

REPORT

Dall'inglese, *to report*, “annunciare”.

Prospetto, relazione, stampato che contiene i dati di un'elaborazione.

REPUTAZIONE

Considerazione, fama, stima di cui un soggetto gode.

RESILIENZA

Dal verbo latino, *resilire*, “rimbalzare, saltare indietro”.

Il poeta Ovidio scrive infatti *ranae resiliunt in lacus*, “le rane rimbalzano nel lago”.

In psicologia, pedagogia, sociologia, capacità reattiva delle persone alle avversità, per fronteggiare efficacemente le contrarietà.

Funzione psichica che matura e cresce nel tempo in rapporto alle esperienze, ai vissuti, e soprattutto al modificarsi dei meccanismi mentali.

Studi recenti dimostrano che appartiene a persone con tre principali tratti di personalità:

- L'impegno
- Il controllo
- Il gusto per le sfide.

RESPONSABILITÀ

Abilità nel rispondere. Capacità di rispondere in maniera seria, appropriata, con coscienza, agli eventi e ai problemi. Essere responsabile significa agire in maniera efficace chiedendosi sempre “Cosa posso fare io per affrontare al meglio questa situazione?”. Vivere in maniera consapevole non lasciandosi trascinare dalle cose, ma standoci dentro, scegliendo le proprie azioni.

RESPONSABILIZZAZIONE

Attribuzione di responsabilità, ossia di capacità, di abilità nel dare risposte e nel contempo prendere coscienza delle proprie responsabilità.

RETENTION

Dall'inglese, "conservazione, memoria". Mantenimento, trattenimento che l'azienda attua nei confronti dei propri dipendenti, attraverso le seguenti strategie aziendali:

gestione dei talenti;

marketing interno, valorizzazione del dipendente-cliente;

employer branding, fidelizzazione e massimizzazione del senso di appartenenza all'interno dell'azienda, legato al marchio (*brand*).

RETRIBUZIONE

Insieme di tutto quanto corrisposto dal datore di lavoro al lavoratore, quale corrispettivo per la prestazione resa.

Dipende prevalentemente dal valore della posizione ricoperta, cioè dal lavoro in sé, dalla mansione svolta e sempre più dal livello delle competenze acquisito dalle persone. La misura di questo compenso, definito secondo i criteri dell'inquadramento contrattuale e della metodologia di valutazione delle posizioni, individua i livelli o le classi retributive.

Dipende inoltre dal riconoscimento economico del merito professionale, cioè del livello di prestazione; la retribuzione di coloro che appartengono alla stessa classe retributiva cresce quindi all'interno di fasce coerenti con i valori minimi e massimi attribuiti a ciascuna classe.

RICERCA EMPIRICA

Attività di studio che basa le conclusioni sull'osservazione diretta o indiretta dei fatti. L'osservazione è dunque la prova della realtà: da essa il ricercatore giunge alle proprie deduzioni e su di essa basa i *test*. Nasce da domande, da bisogni di conoscenza tradotti in insiemi di interrogativi sulla realtà focalizzata.

Questo tipo di indagine va intesa come risposta a domande (conoscenza), piuttosto che come soluzione a problemi (teoria).

RICOMPENSA

In ambito aziendale, riconoscimento, ossia frutto del lavoro svolto, dell'impegno e dello sforzo fatto per traguardare gli obiettivi.

Può esprimersi in una lode dei superiori, in speciali *benefit*, o anche in premi sotto forma di incentivazione economica.

RIFLESSIVITÀ

Abitudine alla meditazione, alla riflessione, ossia al "ripiegamento" su di sé, al considerare pensando e ripensando con attenzione e scrupolo, con molta ponderazione.

RIMPROVERO

Da azione di rimproverare, fatto di venire rimproverato, modo, parole con cui si rimprovera.

Biasimo per l'errore commesso affinché sia corretto e ci si ravveda. Disapprovazione.

RISCHIO

Possibilità, pericolo di andare incontro a qualcosa di dannoso.

Esprime due concetti analoghi: uno stato emotivo ed una percezione.

- Stato soggettivo di scelta volontaria e intenzionale nell'incertezza motivata da un danno o da un mancato vantaggio, decisione motivata da una posta in gioco.
- Percezione di un pericolo obiettivo, ossia condizione soggettiva corrispondente a quella di pericolo (detta più propriamente rischiosità).

Recentemente il concetto si è ampliato, assumendo in sé un alone positivo, inteso come rischio/opportunità, in cui oltre ad impatti negativi come ad esempio le minacce, sono associati impatti positivi, cioè le opportunità da perseguire.

RISK MANAGEMENT

Dall'inglese, “gestione del rischio”, processo dinamico con cui si attuano strategie di misura, stime e governo dei rischi, riducendo gli effetti negativi, prevedendo in anticipo le conseguenze e gli effetti che un rischio porta con sé.

RISORSA UMANA

Ciascuna persona/lavoratore inserita nell'organizzazione, portatrice di valori, esperienze, conoscenze, abilità, attitudini, creatività, e per questo importante (“risorsa”, appunto) per l'organizzazione stessa.

RISPETTO

Dal latino, *respicere*, “guardare”, indica un atto contemplativo. Propriamente, atteggiamento di stima e deferenza, riguardo, considerazione nei confronti degli altri.

RISULTATO

Esito definitivo e conclusivo di un'azione, di un'attività o di un'operazione.

ROI

Acronimo di *Return on Investment*, indice di redditività del capitale investito o ritorno degli investimenti. Redditività ed efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: quanto rende il capitale investito in una data azienda.

ROLE MODEL

Dall'inglese, “modello di comportamento, di ruolo”, imitato dagli altri.

ROLE PLAYING

Dall'inglese, “gioco di ruolo”.

Si propone di simulare una situazione reale allo scopo di far comprendere ai partecipanti attraverso l'esperienza pratica le relazioni e le dinamiche

che si stabiliscono sul luogo di lavoro.

Il gruppo dei partecipanti si divide in due parti: alcuni interpreteranno un ruolo calati in una situazione di lavoro, altri saranno osservatori dello svolgimento dell'azione.

I primi fungeranno da attori a cui sarà assegnata una “parte”, un “ruolo da interpretare”, gli altri formuleranno ipotesi e riflessioni annotate in una griglia che sarà data loro dal conduttore/formatore, prima dell'inizio dell'azione.

L'importanza sta proprio nell'evidenziare le abilità, le emozioni e le competenze dei partecipanti filtrate attraverso una simulazione di un fatto reale.

RUOLO

Comportamento attuato da una persona cui è affidata una posizione all'interno dell'organizzazione. Non è prettamente qualcosa di statico o di formale ma rappresenta un insieme di comportamenti in costante interdipendenza tra variabili organizzative e variabili personali, l'interdipendenza che determina “l'efficacia del ruolo”.

S

S (CURVA AD)

Detta anche sigmoide o logistica, utilizzata graficamente in particolare nella gestione di un progetto per rappresentarne l'andamento cumulativo (in termini di costi, avanzamento lavori, ripianificazioni, ecc.). In genere integra delle linee d'impiego delle risorse nel tempo che formano le curve a campana, cosiddette gaussiane.

SCALING

Dall'inglese, "misurazione in scala", scala come insieme coerente di elementi, considerati indicatori di un concetto più ampio.

Tecnica di rilevazione di opinioni, atteggiamenti o valori per i quali non si dispone di un'unità di misura. Presuppone il diretto coinvolgimento del soggetto nell'attribuzione del punteggio posto su scala graduata. Insieme di procedure messe a punto per la rilevazione di concetti complessi e non direttamente osservabili, per la cui rilevazione si costruisce un insieme coerente ed organico di indicatori, con criteri adatti a controllare l'effettiva sovrapposizione fra indicatori e concetto, e la completezza della procedura.

SCELTA

Libero atto di volontà per cui, tra due o più offerte, proposte, possibilità o disponibilità, si manifesta o si dichiara di preferirne una, ritenendola migliore, più adatta o conveniente delle altre, in base a criteri oggettivi oppure personali di giudizio, talora anche dietro la spinta di impulsi momentanei, che comunque implicano sempre una decisione. Selezione, raccolta di cose selezionate. Ad ogni scelta corrisponde una rinuncia.

SCIENTIFIC MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione scientifica".

Metodologia di gestione dell'azienda che si fonda su alcuni principi-base riconducibili al modello fordista e taylorista, come la maggior produzione nel minor tempo possibile, la serialità, il riduzionismo di ogni varianza e la deresponsabilizzazione personale sul risultato finale. Le scelte sono più orientate al prodotto e alla quantità che al servizio ed alla qualità. Approccio di gestione inverso a quello umanistico, incentrato su un'accorta combinazione tra razionalità ed emotività, tra generazione individuale e collettiva di senso, ma anch'esso fondamentale e quindi complementare.

SCONFITTA

Esito sfavorevole, insuccesso.

SCORING

Dall'inglese, "punteggio".

Fase che segue alla somministrazione di *test* o questionari a cui viene attribuito un punteggio, attraverso il quale è possibile visualizzare i profili finali per la valutazione globale dei risultati specifici.

SCOUTING

Dall'inglese, "andare in esplorazione", ricognizione.

Nel mondo aziendalistico (da cui *scouting* aziendale) affiancamento, supporto al disoccupato nella definizione e progettazione del piano di ricerca del lavoro; per l'occupato, invece, azioni di orientamento, attraverso l'individuazione delle opportunità professionali offerte dall'azienda, valutando eventuali proposte di trasferimento in altri servizi. Tecniche di ricerca attiva del posto di lavoro per allocare l'uomo giusto al posto giusto, offrendo concretamente la possibilità di autopromuoversi.

SCRUPOLOSITÀ

Dal latino, scrupolo inteso come “pieno di cure, coscienzioso, preciso”. Essere scrupoloso, attitudine ad essere scrupoloso, a svolgere la propria attività professionale con grande responsabilità e senso del dovere, con coscienziosità e diligenza.

SEDE

Luogo dove svolge la sua attività un organismo amministrativo o politico, un'autorità, un istituto, ecc.

SELEZIONE

Processo di scelta professionale, che attraverso vari metodi mira ad analizzare le caratteristiche individuali per stabilirne l'idoneità o meno a svolgere determinati compiti di lavoro al fine di allocare in maniera ottimale all'interno dell'organizzazione la persona giusta al posto giusto. Prima fase, primo passo nel ciclo di gestione delle risorse umane.

SELEZIONE ESTERNA

Processo di scelta professionale attraverso l'utilizzo di fonti esterne all'azienda, ossia attraverso domande dirette, altre aziende, uffici di collocamento, annunci via *Internet* o a mezzo stampa, o avvalendosi di consulenti specializzati in ricerca del personale.

SELEZIONE INTERNA

Attività di ricerca mirata all'individuazione di possibili candidati destinati a ricoprire ruoli organizzativi, rispondenti a specifiche caratteristiche di ruolo. La fonte di reclutamento interna è rappresentata dalle autocandidature per quel ruolo, dalle segnalazioni dei dipendenti e dall'analisi del potenziale interno all'azienda.

SELEZIONATORE

Figura professionale articolata, depositaria di specifici metodi e strumenti che permettono di “fotografare il candidato” e di valutare i soggetti idonei a ricoprire un particolare ruolo lavorativo.

Tecnico della selezione, progettista di veri e propri microinterventi organizzativi, dotato di una professionalità di processo.

Strumento privilegiato del selezionatore è il colloquio di selezione.

SELF CONTROL

Dall'inglese, “controllo di sé”. Capacità abituale di controllare e di tenere a freno, dominandoli, i propri impulsi nervosi, le proprie reazioni emotive; autocontrollo.

Esistono metodi e tecniche d'aiuto, per il superamento dell'ansia e dello *stress*, attraverso i quali, una volta individuati i fattori di disagio, è possibile raggiungere il miglioramento della qualità della vita, con l'elaborazione di personali strategie vincenti, che condurranno a mantenere il *self control* nella vita personale e nel lavoro.

SEMINARIO

Dal latino, *semen*, “seme” ed *arium*, “il luogo dove”, dunque “luogo di semina, dove si ripongono i semi”.

Attività didattica sviluppata attraverso un incontro vivo di discussione su argomenti specifici, al quale è possibile partecipare dibattendo ed approfondendo la tematica trattata. Incontro di studio e di sviluppo su di un tema.

SEMPLIFICAZIONE

Dal latino, “fare semplice”.

Riduzione della complessità, facilitazione, alleggerimento come ad esempio lo snellimento dell'*iter* burocratico nella pubblica amministrazione.

SENIORITY

Dal latino, *senior*, “più anziano”, in azienda indica il personale con maggiore esperienza ed anzianità di servizio.

SENSIBILITÀ

Capacità, attitudine a ricevere impressioni attraverso i sensi.

Capacità di comprendere, sentire, elaborare i fatti.

Delicatezza di sentimento e finezza di giudizio estetico.

SENSO

Facoltà di ricevere impressioni da stimoli esterni o interni (affine quindi a sensibilità).

Coscienza, consapevolezza in genere, percezione e coscienza di fatti interni. Stato d'animo, sensazione, atteggiamento psichico.

Sostanzialmente sinonimo di significato, anche se alcune scuole linguistiche distinguono il “senso”, più generale e comprensivo e quindi più mutevole nei diversi contesti, dal “significato”, più specifico e costante. Altre scuole linguistiche usano i due termini nel rapporto opposto.

SENSO COMUNE

Espressione filosofica che traduce il greco di Aristotele “sensazione comune”, con cui si designa l'atto percettivo che fonde in unità i dati dei vari organi di senso, riferendoli all'unico soggetto da cui sono determinati.

Istinto originario con cui la mente umana riconoscerebbe in maniera intuitiva ed immediata i principi fondamentali della conoscenza, della morale e della religione, che sarebbero così sottratti tanto alla dimostrazione quanto alla critica della ragione.

SENSO DEL LAVORO

Significato, ciò che si cerca nel lavoro, ossia il senso di realizzazione, di soddisfazione e di felicità.

SENSO DI APPARTENENZA

Percezione soggettiva di essere in rapporto con un gruppo; sentimento di gruppo; decisione di essere comunque parte di un gruppo rinunciando ad essere tutto.

Valore basico per ogni azienda che faccia sentire ogni dipendente ed ogni collaboratore parte del tutto e protagonista in prima persona, originando partecipazione.

SERVER

Macchina elaboratrice dedicata all'amministrazione della rete, che gestisce più *computer* collegati, chiamati *client*.

Eroga un servizio, di cui fa uso il *client*.

A titolo esemplificativo i servizi offerti dal *server* sono:

- gestione di una rete locale o geografica;
- gestione delle periferiche di stampa (*print server*);
- scambio e condivisione di dati fra i *computer* (*file server*, *database server*);
- invio o inoltro di posta elettronica (*mail server*);
- contenimento dei *file* in un sito *web* (*web server*).

SERVIZIO

Settore, area di appartenenza, di determinati uffici.

Attività, come complesso di operazioni funzionalmente coordinate, il cui prodotto è rappresentato da utilità poste a disposizione degli utenti per il soddisfacimento di bisogni eterogenei.

Fornitura di un certo tipo di attività economica.

SFIDA

Atto dell'affrontare audacemente una forza avversa, con sprezzo del rischio cui si va incontro. Provocazione, atto che ha lo scopo di suscitare comunque una reazione.

SFORZO

Impegno di forze fisiche e psichiche che superi per entità o durata i limiti di una normale attività.

SHAREHOLDER

Dall'inglese, "azionista", colui che detiene una quota di capitale.

SIMPATIA

Sentimento di inclinazione, di attrazione istintiva, di affetto e benevolenza, di amicizia verso qualcuno. Condivisione di emozioni e di ideologie.

SIMULAZIONE

Tecnica consistente nel predisporre un modello matematico con il quale viene prefigurato l'andamento futuro di una data situazione sulla base di ipotesi preformulate.

Osserva la manifestazione di fenomeni scaturenti da scenari congetturati *a priori*; non esprime con certezza il modo in cui si manifesta nella realtà un dato fenomeno. Serve a scopo orientativo e in prima approssimazione verso la soluzione di un problema o l'effettuazione di una scelta che prelude ad una successiva decisione.

In ambito educativo/formativo trova il suo fondamento teorico nella letteratura di stampo psicologico e pedagogico che si è interessata di gioco e apprendimento esperienziale. Metodo didattico per imparare facendo.

I riferimenti più significativi sono quelli di J. Piaget, J. Bruner, J. Dewey per i quali l'apprendimento è il risultato delle interazioni e del ruolo attivo dell'organismo nei riguardi dell'ambiente.

Metodologia attiva, coinvolgente, poiché richiede ai soggetti di “giocare” e “recitare” in prima persona una situazione di gestione dei fenomeni e/o relazioni complesse. Consiste nel presentare i contenuti dell’insegnamento come problemi concreti da risolvere, fornendo ai partecipanti in apprendimento tutte le informazioni e i mezzi necessari per gestire la situazione. Processo che si basa sull’interazione con il gruppo attraverso uno scambio di *input* e di *feedback*, creando un “clima protetto” all’interno del quale è possibile apprendere ed insegnare sfruttando gli errori come risorse per l’azione.

SINDACATO

Associazione che riunisce i membri di una categoria operante sul mercato del lavoro, sia datori di lavoro, sia lavoratori dipendenti, allo scopo di tutelarne gli interessi professionali collettivi.

SINERGIA

Azione combinata e contemporanea, collaborazione, cooperazione di più elementi in una stessa attività, o per il raggiungimento di uno stesso scopo o risultato, che comporta un rendimento maggiore di quello ottenuto dai vari elementi separati.

SINTALITÀ

Dal latino, *sin talis*, “simile”.

Insieme delle caratteristiche psicologiche comuni che caratterizzano un gruppo di individui. Modo in cui un gruppo interpreta e rende unica ed unitaria la propria esperienza, secondo la pluralità vissuta.

SINTONIA

Dal greco, “accordo di suoni”.

Armonia, coerenza, perfetta intesa tra due o più persone o fatti, azioni. Allineamento con un tipo di “risonanza” che scuote non solo l’intelletto, ma anche le emozioni dell’individuo.

SKILL

Dall'inglese, "abilità", capacità acquisita o imparata, che consente a sua volta di acquisire un comportamento versatile e positivo grazie al quale si possono affrontare le richieste e le sfide quotidiane in modo efficace.

SKILL BASED PAY

Dall'inglese, "paga basata sull'abilità".

Formula retributiva basata sulle abilità e sulle competenze possedute dagli individui.

Politica retributiva più innovativa, in quanto incentiva la generazione di nuove *skills* e stimola il coinvolgimento delle risorse umane generando un vantaggio competitivo. In sostanza, attribuisce differenziali retributivi in base alle differenti capacità possedute dai lavoratori: sono le capacità possedute e non il lavoro svolto a determinare il livello retributivo.

SLIDE

Dall'inglese, "diapositiva", lucido trasparente per proiezioni sulla lavagna luminosa, con funzione esplicativa di sintesi per la descrizione dei punti salienti all'interno di presentazioni pubbliche, in cui è necessario sottolineare, per immagini e grafica, i punti chiave di un discorso.

SOCIOLOGIA

Scienza che ha per oggetto i fenomeni sociali indagati nelle loro cause, manifestazioni ed effetti, nei loro rapporti reciproci e in riferimento ad altri avvenimenti.

SOCIOLOGIA DEL LAVORO

Alla fine del 19° sec. ed all'inizio del 20° la Sociologia manifesta un'attenzione specifica verso i problemi interni dell'industria e dell'azienda industriale: caratteristiche e ruolo degli imprenditori (T. Veblen), funzione e posizione sociale dei lavoratori (S. Webb), problemi della divisione del la-

voro sociale (E. Durkheim), ma soprattutto è M. Weber che può essere considerato il fondatore della Sociologia dell'industria e dell'azienda, come promotore di un programma di ricerche «sulla scelta e l'adattamento dei lavoratori della grande industria» presso il Verein für Sozialpolitik (1907). Una svolta decisiva per gli studi di Sociologia industriale fu determinata dagli esperimenti e dalle ricerche compiute in America da E. G. Mayo e dalla scuola da lui fondata presso il *Department of Industrial Research* dell'Università di Harvard. Celebre la ricerca presso le officine Hawthorne (della Western Electric Company di Chicago, 1924-32). Dopo la Seconda guerra mondiale, il panorama degli sviluppi della Sociologia industriale ha visto un progressivo estendersi di ricerche e di istituti specializzati. Nei suoi sviluppi più recenti, la Sociologia dell'industria tende a fondersi con la Sociologia del lavoro nel cui campo è stata prodotta un'ampia letteratura relativa alle forme di organizzazione del lavoro e ai cambiamenti dovuti alle tecnologie produttive. Nell'ambito della Sociologia del lavoro rientrano anche gli studi di Sociologia delle relazioni industriali, con particolare riguardo ai conflitti di lavoro e alle forme di contrattazione.

SPAN OF CONTROL

Dall'inglese, "ampiezza del controllo".

In un sistema gerarchico, area, ampiezza, raggio del controllo.

In generale la misura del controllo è tanto più grande quanto più i superiori e i loro subordinati sono capaci e competenti e le attività sono ripetitive e note; tanto più piccola quanto le attività sono più complesse, difficili e nuove.

SPETT-AUTORE

Spettatore che da consumatore dell'evento mediatico, da consumatore di informazioni, diventa autore, cioè anche lui creatore di contenuti, portando un proprio contributo personale. Dunque un nuovo ruolo del consumatore che diviene anche produttore di contenuti.

SPETTANZA

Ciò che spetta, che compete per diritto, come corrispettivo per un lavoro compiuto, per il servizio o l'attività prestata.

SQUADRA

Gruppo di persone che condividono uno scopo, hanno un obiettivo in comune, collaborano, moltiplicando le loro risorse, condividono i vantaggi dei successi.

Affinchè un gruppo di persone diventi una squadra (*team*) di lavoro vincente occorre che i membri sperimentino un senso di interdipendenza e di coesione, prendano cioè coscienza delle reciproche diversità professionali e della necessità degli altri per raggiungere obiettivi che da soli non si è in grado di raggiungere.

STABILITÀ

Concetto che deriva dalla nozione di equilibrio stabile, intesa come tendenza a non subire rilevanti variazioni per un certo periodo di tempo.

STABILITÀ EMOTIVA

Gestione delle emozioni. Equilibrio e lucidità interiori.

Controllo delle reazioni emozionali.

STAFF

Dall'inglese, "barra di sostegno, appoggio".

Insieme di risorse umane che svolgono un'attività di supporto rispetto ai processi lavorativi principali e distintivi di un'organizzazione, con funzioni di ausilio rispetto al vertice strategico.

STAFF LEASING

Dall'inglese, "affitto di supporto", "supporto in affitto".

Fornitura a tempo indeterminato di manodopera, effettuata professionalmente da parte di agenzie di somministrazione autorizzata a favore

di un utilizzatore.

Come può accadere anche per la somministrazione a tempo determinato, realizza uno schema trilaterale, in cui i soggetti coinvolti sono i seguenti:

- l'agenzia somministratrice di lavoro, legalmente autorizzata da cui dipende il lavoratore;
- il lavoratore, inviato presso l'utilizzatore e inserito nella sua organizzazione;
- l'utilizzatore, che usufruisce della prestazione lavorativa ed esercita il potere di direzione e di controllo sul lavoratore.

I lavoratori somministrati in *staff leasing* sono generalmente, anche se non necessariamente, legati all'agenzia di somministrazione con un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

STAGE

Dal francese, "soggiorno".

Strumento di mediazione lavorativa insieme a borse lavoro e tirocinio. Esperienza di lavoro di durata limitata nel tempo in cui viene offerta l'opportunità di sperimentare una situazione concreta di vita aziendale. Occasione di poter lavorare fianco a fianco di veri professionisti, in modo da acquisire nuove competenze e capire realmente come comportarsi sul posto di lavoro. Di solito è inserito nel normale percorso degli studi, si svolge sotto la responsabilità formativa condivisa della scuola e dell'impresa, secondo una metodologia comune.

In inglese il concetto è indicato dai termini *work experience* o *internship*.

STAKEHOLDER

Dall'inglese, "portatore di interessi".

Soggetto, o gruppo dai quali dipende la possibilità dell'impresa di operare efficacemente, di evolversi e di perpetuarsi nel tempo e nello spazio. Dà vita all'ecosistema dell'azienda e ne sono esempi: gli azionisti, i lavoratori, le organizzazioni sindacali, ecc.

STANDARD

Dall'inglese, "stendardo, insegna, esemplare di misura, criterio di eccellenza, livello definito". Modello.

Documento approvato da un ente riconosciuto, che fornisce le regole, le linee guida o le specifiche tecniche per lo svolgimento di alcune attività. La conformità ad uno *standard* si chiama "certificazione" ed assicura che le *performance*, che di solito sono variabili, diventino ripetibili.

START UP

Dall'inglese, "inizio".

Fase di partenza, avvio di un'impresa, di un progetto. Prevede una programmazione delle azioni in cui sono necessari a titolo esemplificativo:

- la redazione di un *business plan* (piano di lavoro),
- il reperimento di mezzi finanziari,
- la scelta della forma giuridica,
- l'organizzazione della struttura.

STATUS

Dal latino, "stato", condizione, posizione.

Nel linguaggio politico e giuridico si usa per indicare la condizione giuridica di una persona o la situazione politica e giuridica d'uno stato o di parte di esso.

Nelle scienze sociali si usa per indicare la posizione di una persona in un sistema sociale, o il livello gerarchico di un dirigente o di un funzionario.

STEREOTIPO

Concezione o percezione relativa a fatti, cose o persone, preconcepita ed ipersemplicata, capace di persistere rigidamente nonostante le smentite della realtà, e condivisa dal gruppo di cui un individuo è membro.

Dal punto di vista dinamico, processo di generalizzazione incontrollata che, partendo da un particolare non rappresentativo, va sempre più rafforzandosi in una struttura così rigida e conservatrice da fornire schemi

di giudizio già pronti e relativamente impermeabili all'influenza dei nuovi apporti percettivi e conoscitivi.

STIPENDIO

Dal latino, “mercede, paga militare” composto di *stips stipis* “contribuzione, offerta” e *pendere* “pagare”.

Retribuzione fissa del prestatore di lavoro continuato e subordinato, come funzionario o impiegato privato o pubblico.

STOCK OPTION

Dall'inglese, “diritto di opzione”, opzione che dà diritto di acquistare azioni di una società (quotata in borsa) ad un determinato prezzo d'esercizio (detto *strike*). Azioni ed opzioni vengono distribuite al personale come incentivo ad aumentare la produttività.

STRATEGIA

Dal greco e dal latino, con il significato di “comando dell'esercito, carica di stratego”; arte militare, di individuazione degli obiettivi generali e finali di una guerra o di un ampio settore di operazioni, di elaborazione delle grandi linee di azione, predisponendo i mezzi, le logiche per conseguire la vittoria con il minor sacrificio di uomini, possibile.

In senso ampio, tecnica di individuazione degli obiettivi generali di qualsiasi settore di attività pubbliche e private, nonché dei modi e dei mezzi più opportuni per raggiungerli.

In applicazioni statistiche oltre che nella teoria dei giochi, regola generale di condotta che, prevedendo i possibili sviluppi di certe situazioni stabilisce quali linee di azione si debbano seguire per il conseguimento dell'obiettivo.

STRESS

Dal latino, *strictus* “stringere”.

Reazione emozionale intensa, pressione ad una serie di stimoli esterni,

detti agenti *stressanti*, che mettono in moto risposte fisiologiche e psicologiche di natura adattativa. La forma aulica del termine *stress* è *distress*, di cui condivide il significato. Più in dettaglio, il termine *distress* rappresenta l'aspetto negativo dello *stress*, e viene contrapposto ad *eustress*, che rappresenta l'aspetto positivo, di stimolazione fisiologica, dello *stress* inteso nel senso originario di "sindrome di adattamento".

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Raggruppamento di individui in unità organizzative e di unità organizzative nell'insieme dell'organizzazione, con indicazione dei rapporti di dipendenza formale.

SUCCESSO

Fare il meglio che si può, in tutti i modi, al massimo dell'energia. Opera, attività che ha avuto un esito particolarmente favorevole, un'ottima riuscita, e che ha conseguito risultati particolarmente felici.

SUPER IO

Denominazione utilizzata da S. Freud per indicare l'insieme delle regole e delle norme assunte dal soggetto (Io) in contrapposizione alle pulsioni dell'inconscio (Es).

SUPPORTO

Presenza più o meno stabile di sostegno.

SVILUPPO

Aumento, accrescimento o incremento; insorgenza e manifestazione di fatti e di fenomeni.

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Processo articolato e complesso riguardante l'acquisizione, l'amministrazione, la valutazione, la retribuzione, l'evoluzione dei sentieri profes-

sionali, la formazione e la valorizzazione delle risorse umane in azienda. Recente politica di gestione delle risorse umane, che propone un radicale cambiamento di modello culturale.



T-GROUP

Dall'inglese, "gruppo di addestramento", laboratorio di dinamiche di gruppo. Tecnica e settore della psicologia sociale applicata, rivolta in particolare al cambiamento degli individui in quanto membri di collettività più o meno vaste, cambiamento che si ottiene attraverso un apprendimento dei fenomeni e dei processi di interazione svolti in un gruppo, di cui scandiscono la vita ed il funzionamento.

Esperienza di formazione che consente apprendimenti nelle aree delle competenze personali, delle relazioni interpersonali e del lavoro con gli altri, avente grande efficacia nello stimolare o accompagnare tutti i processi di cambiamento, personale, organizzativo o sociale.

TALENTO

Misto di motivazione, grinta, capacità, competenze, spirito creativo. Azzardando una formula, $T = A \times E$, dove T sta per talento, A sta per armonia ed E sta per eccellenza.

Risorsa pregiata e preziosa per le aziende di successo.

TASK

Dall'inglese, "compito, dovere, incarico, lavoro".

TASK ANALYSIS

Dall'inglese, “analisi del compito”.

Metodo di analisi dell'attività umana basato sulla scomposizione in *task*, cioè in compiti volti al raggiungimento di uno scopo.

L'esecuzione dei *task* implica una sequenza di passi, ognuno dei quali contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo generale.

TASK FORCE

Locuzione anglo-americana col significato letterale di “forza per un compito”. Dal linguaggio militare ad un uso più estensivo, gruppo di esperti costituito per affrontare e risolvere un problema specifico, ed in questo senso va considerato temporaneo.

TEAM BUILDING

Dall'inglese, “costruzione del gruppo”.

Nuova tendenza adottata dalle aziende moderne che puntano sullo sviluppo del lavoro di squadra. *Modus operandi* per raggiungere risultati straordinari: costi sotto controllo, aumento della produzione, miglioramento del servizio al cliente, livelli superiori di produttività e di efficienza.

TEAM LEADER

Dall'inglese, “responsabile delle attività di un gruppo”.

Stabilisce le regole operative e comportamentali, fornisce le indicazioni metodologiche, procura le risorse, guida il confronto e le attività secondo principi di efficienza, e di efficacia (può essere l'interfaccia della Direzione).

TEAM PLAYING

Dall'inglese, “gioco di gruppo”.

Modalità di insegnamento/apprendimento che pone l'attenzione sui giochi di ruolo, esercitazioni realizzate in squadra anche in maniera ludica per acquisire e sviluppare competenze di comunicazione, di ne-

goziazione, di risoluzione di problemi, capacità collaborative e di conoscenza reciproca, anche al di fuori del contesto di lavoro, per passare da rapporti strettamente formali a rapporti più aperti.

Nello specifico, tipo di formazione dedicata ai *manager* aziendali.

TEAM WORKING

Dall'inglese, "lavoro di gruppo".

Vera e propria competenza osservabile e misurabile nella capacità di saper lavorare insieme agli altri, in gruppo, mettendosi in gioco, coinvolgendo e motivando reciprocamente la squadra.

TECNOSTRUTTURA

Complesso di tecnocrati, di esperti e specialisti, che in forma diretta o indiretta esercita ad alto livello il potere decisionale (definendo norme o modalità del lavoro degli altri membri dell'organizzazione) sia in un'azienda o in un settore economico, sia nella stessa amministrazione statale. Emerge quando l'organizzazione è multi - articolata e richiede un intervento di standardizzazione per il coordinamento delle attività.

TELELAVORO

Modalità flessibile di lavoro a distanza, alternativa a quella tradizionale, che consiste nello svolgimento di un'attività specifica al di fuori dell'azienda, ad esempio nella propria abitazione semplicemente tramite un sistema informatico di collegamento.

Il telelavoratore svolge l'incarico nella propria abitazione, inviando successivamente all'azienda, i risultati del lavoro, delle specifiche analisi o l'elaborazione di dati.

Modalità lavorativa non adatta a tutte le persone, ma soltanto a chi dimostri una spiccata propensione al lavoro individuale, una motivazione alta e una notevole capacità di concentrazione.

TENACIA

Caratteristica proprietà di essere tenace, ossia fermo nei propositi, costante e ostinato nelle azioni. Indica tutto ciò con tono di lode. Essere tenaci è anche sinonimo di avere molta forza adesiva e di coesione.

TEST

Dall' inglese, "prova, saggio".

Esperimento o anche mezzo o criterio di prova, di analisi e di valutazione. In psicologia, prova per la valutazione di una data caratteristica e/o attitudine psicologica, mentale, caratteriale.

TESTIMONE PRIVILEGIATO

Nell'ambito di un'indagine a sfondo diagnostico, persona i cui requisiti fondamentali sono la competenza, la conoscenza approfondita delle informazioni detenute su di un determinato ambito, in quanto a diretto contatto con il problema oggetto di indagine.

Le caratteristiche necessarie sono cinque:

- Posizione o ruolo all'interno dell'azienda
- Conoscenza dettagliata dell'argomento trattato
- Disponibilità a cooperare
- Capacità dialettica, in grado di comunicare con efficacia le informazioni
- Imparzialità.

TESTO-CONTESTO

I rapporti tra il testo letterario ed il contesto sono le due dimensioni fondamentali della letteratura, cioè la produzione di un autore ed il contesto sia in cui vive chi scrive, sia relativamente all'opera. Il contesto può definirsi tutto ciò che è intorno ed accompagna il fatto letterario ed il pensiero di chi scrive.

In senso più ampio la relazione testo-contesto diviene anche una soluzione creativa, in modo da tradurre, adattare il messaggio che si in-

tende far giungere al destinatario, al pubblico cui è riservato, accattivando così l'attenzione del cliente cui è indirizzato, e su cui si intende "fare centro".

TIME MANAGEMENT

Dall'inglese, "gestione del tempo".

Insieme di competenze, strumenti e tecniche per realizzare un'efficace gestione del tempo. Il set di competenze necessario comprende l'attività di pianificazione e di fissazione degli obiettivi, la delega, l'analisi del tempo trascorso, l'organizzazione, il monitoraggio e la lista delle priorità.

TIMING

Dall'inglese, "calcolo del tempo".

Serie di date o scadenze relative alle varie fasi che compongono una determinata operazione. Tempistica che indica l'inizio e la fine di un progetto o di un lavoro, attraverso ad esempio una tabella descrittiva delle fasi. Usato anche nel senso di cronoprogramma, che però è principalmente un documento utilizzato in ambito edilizio.

TOP DOWN

Dall'inglese, "da su a giù".

Flusso che si muove dall'alto verso il basso. Modello in cui le strategie di elaborazione dell'informazione e di gestione delle conoscenze partono dall'alto, dal top e scendono verso il *down*, per arrivare alla base.

TOTAL REWARD

Dall'inglese, "compenso totale".

Corrispettivo per una serie di aspettative, bisogni e motivazioni che le persone riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria.

Può rappresentare una soluzione efficace ed efficiente (grazie alle agevolazioni fiscali e contributive) per premiare le *performance*-esempio

TQM

Acronimo di *Total Quality Management*, stile di direzione delle imprese secondo il quale si tende alla soddisfazione totale del cliente ed alla razionalizzazione delle risorse, attraverso il continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e del sistema produttivo.

TRAINER

Dall'inglese, "addestratore, aggiornatore".

Figura professionale utilizzata in modo particolare nella programmazione neuro linguistica (PNL), capace di guidare il suo cliente, attraverso specifiche tecniche utilizzate in modo sistematico, alla riprogrammazione del suo inconscio per creare e generare nuovi comportamenti e talenti latenti.

TRAINING ON THE JOB

Dall'inglese, "addestramento sul posto di lavoro".

Uno dei metodi formativi più efficaci, per mezzo del quale i processi di pianificazione, messa in opera e conduzione degli interventi vengono realizzati sul campo, nell'ambiente stesso in cui il soggetto opera e lavora. La base per l'elaborazione di un coerente programma di *training on the job* è costituita da un'attenta analisi delle mansioni specifiche e delle competenze connesse alla loro realizzazione.

TRAN-TRAN

Voce onomatopeica che riproduce il suono ritmico e monotono di un veicolo in costante movimento.

Estensivamente, *routine* quotidiana.

TRANSAZIONE

Contratto con il quale le parti facendosi reciproche concessioni, pongono fine a una lite già cominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro.

Con le reciproche concessioni si possono creare, modificare o estinguere anche rapporti diversi da quello che ha formato oggetto della pretesa e della contestazione delle parti. Per transigere le parti devono avere la capacità di disporre dei diritti che formano oggetto della lite. La transazione è nulla se tali diritti, per loro natura o per espressa disposizione di legge, sono sottratti alla disponibilità delle parti.

TRANSIZIONE

Passaggio da uno stato, da una condizione, da una situazione ad un'altra.

TRATTATIVA SINDACALE

Fase preliminare e preparatoria di un contratto, di un accordo, nella quale con una serie di incontri, di colloqui, di discussioni, di proposte e controproposte, tra sindacati e datori di lavoro, se ne concorda la forma definitiva.

TRATTO

Insieme dei valori, delle convinzioni, che fanno parte dell'intimo della persona. Nella famosa metafora dell'*iceberg* descrittiva delle competenze, i tratti si ritrovano nella profondità dell'*iceberg*, nella parte sommersa, insieme all'immagine di sé e alle motivazioni. Nella parte emersa del ghiaccio, invece, ritroviamo le *skill* e le conoscenze acquisibili, modificabili ed implementabili con lo studio, la pratica, l'apprendimento. Tra gli elementi che possono essere oggetto di osservazione e di valutazione oltre ai comportamenti e ai risultati ci sono, quindi, i tratti personali, ossia ciò che la persona è.

L'attenzione è qui rivolta alle caratteristiche individuali quali gli aspetti profondi della personalità, le abilità, le doti, i talenti che saranno considerati rilevanti, ad esempio per l'eccellenza del lavoro svolto.

TUTOR

Dal latino, *tueor* “proteggere, difendere, custodire, tutelare”, da cui tutore. Professionista del campo formativo che svolge funzioni di assistenza didattica, di collegamento tra docenti ed allievi, di gestione dell'aula con possibili momenti di docenza, soprattutto in occasione di esercitazioni e di attività di laboratorio.



UMANITÀ

Natura umana, condizione umana, soprattutto con riferimento ai caratteri, alle qualità, ai vantaggi e ai limiti inerenti a tali condizioni.

Sentimento di solidarietà umana, di comprensione e di indulgenza verso gli altri uomini. Complesso di tutti gli uomini viventi sulla terra.

Insieme di caratteristiche morali e sentimentali che distingue l'uomo dagli animali.

UNICITÀ

Condizione di essere uno, solo, speciale, unico, irripetibile.

UNITÀ DI STAFF

Nucleo specializzato che fornisce supporto grazie a competenze specialistiche di cui dispone.

UNITÀ ORGANIZZATIVA

Settore all'interno della struttura organizzativa che si distingue per competenze, ad esempio la gestione, la programmazione, lo sviluppo delle risorse umane, la comunicazione, ecc. È composta da *team* di lavoro con a capo responsabili, nelle persone di Dirigenti.

UNITÀ PRODUTTIVA

Articolazione autonoma sia sotto il profilo funzionale in quanto è idonea ad esplicitare, anche parzialmente, l'attività dell'impresa, sia sotto il profilo organizzativo, in quanto dotata di indipendenza tecnica ed amministrativa.

La definizione è fornita dalla giurisprudenza e non deve intendersi ogni sede, stabilimento, filiale, ufficio o reparto dell'impresa. Al contrario è unità produttiva solo la più consistente e vasta entità aziendale che, eventualmente articolata in organismi minori, si caratterizzi per condizioni imprenditoriali di indipendenza tecnica e amministrativa tali che in essa si esaurisca per intero il ciclo relativo ad una frazione o ad un momento essenziale dell'attività produttiva aziendale.

UOMA

Neologismo, simbolo di una nuova specie sociale; sintesi di uomo e donna, ma anche di uomo e macchina.

UTOPIA

Dal greco, "non luogo".

Indica una tendenza mai raggiunta, che ha tuttavia il significato positivo di non rassegnazione, speranza per il futuro.

È come l'orizzonte che più ci si avvicina, più si allontana e così si è sempre in movimento. Il termine è stato coniato dall'umanista e politico inglese T. More (italianizzato in Tommaso Moro) nel XVI° sec., per indicare un'isola immaginaria caratterizzata dalle migliori condizioni di vita. Un'immaginaria isola dotata di una società ideale, di cui l'autore descrisse il sistema politico nella sua opera più famosa, *L'Utopia*, appunto.



VALORE

Importanza che una cosa, materiale o astratta, ha, sia oggettivamente in se stessa, sia soggettivamente nel giudizio dei singoli.

Dal punto di vista dei comportamenti sociali, si tende a considerare come valore ogni condizione o stato che l'individuo o più spesso una collettività reputa desiderabile, attribuendogli in genere significato e importanza particolari e assumendolo a criterio di valutazione per azioni e comportamenti.

In antropologia culturale e in sociologia, elemento costitutivo della struttura sociale con cui si manifesta l'adesione collettiva di ogni comunità.

VALORIZZAZIONE

Coinvolgimento delle risorse umane tese verso una comune condivisione e responsabilità. Gestione degli aspetti normativi ed etici riguardanti comportamenti e relazioni che suscitano senso di appartenenza, che nascono dall'elaborazione comune di norme, di valori etici e sociali posti alla base della convivenza tra le persone.

Soddisfazione del bisogno di autorealizzazione e coinvolgimento dei soggetti verso la realizzazione comune degli scopi dell'organizzazione raggiungibili mediante la progettualità e il senso di appartenenza.

VALUTATORE

Esperto dei processi formativi capace di integrare adeguatamente le proprie competenze personali e professionali con le esigenze del percorso affidatogli per il raggiungimento degli obiettivi del progetto formativo in cui è inserito.

Le conoscenze e le competenze richieste alla figura professionale sono:

Capacità di progettazione formativa

Competenze organizzative, gestionali e relazionali

Animazione, guida e facilitazione d'apprendimento

Capacità di gestione dello *stress*

Capacità empatiche

Capacità diagnostiche dei contesti

Capacità di organizzare, pianificare e condurre un'intervista.

VALUTAZIONE

Dal latino, *valitus*, participio passato di *valere*, avere prezzo, stimare, dare un prezzo. Processo attraverso cui si attribuisce "valore" a qualcosa o a qualcuno.

L'educatore R. W. Tyler nell'ambito delle Teorie del curriculum, nel 1949 la definì come il processo che: [...] "consiste essenzialmente nel determinare in che misura gli obiettivi educativi vengono conseguiti. Comunque, poiché tali obiettivi comportano essenzialmente cambiamenti negli esseri umani, nel senso che gli obiettivi che ci si prefigge richiedono di causare determinati cambiamenti nei modelli di comportamento degli studenti, ne consegue che la valutazione è il processo in cui si determina la misura effettiva di tali cambiamenti [...]".

I sistemi di valutazione aziendali possono essere classificati in tre diverse tipologie:

- La valutazione delle prestazioni che prende in esame le capacità professionali dei lavoratori, l'adeguatezza dei comportamenti e i risultati delle prestazioni rese.
- La valutazione delle posizioni organizzative e professionali che

tende ad acquisire le informazioni necessarie per stabilire il livello di adeguatezza e di congruenza tra posizione ricoperta e *performance* resa, al fine di confermare l'attuale allocazione della risorsa nel panorama professionale e produttivo aziendale.

- La valutazione del potenziale che sposta l'oggetto di analisi dalle prestazioni passate a quelle future, con accertamento della presenza di capacità non ancora espresse, ma sviluppabili.

VERTICE

Insieme delle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione e che ne presidiano la funzione strategica attraverso i seguenti compiti:

- elaborazione strategia
- rappresentanza esterna
- allocazione risorse
- *leadership* complessiva
- punto di riferimento per gli altri *manager*.

VISIBILITÀ

Essere visibile, esposizione all'attenzione degli altri, per motivi di ruolo, di sapere, di posizione privilegiata.

VISION AZIENDALE

Dal latino, *visio*, derivazione di *visus*, participio passato di vedere, e dal greco di sapere. Dall'inglese, "veduta, visione" aziendale, stato futuro, desiderato del *business*; "sogno d'insieme" dell'azienda, ideali, valori, proiezione di uno scenario futuro. La funzione è quella di "ispirare" i soggetti coinvolti.

VISIONE OLISTICA

Dal greco, *holon*, cioè "tutto". Visione d'insieme.

Si tratta di una posizione filosofica, l'olismo, basata sull'idea che un si-

stema possa essere compreso e spiegato attraverso l'insieme delle sue parti. Un chiaro esempio di struttura olistica è l'organismo biologico, un essere vivente va sempre considerato come unità-totalità, esprimibile con l'insieme delle parti che lo costituiscono. Visione a 360° del tutto. "Il tutto è maggiore della somma delle sue parti" (Aristotele). "Non solo la parte è nel tutto, ma il tutto è nella parte" (E. Morin, sociologo del "pensiero complesso").

VISSUTO

Quanto si è sperimentato nel passato e che conserva una sua presenza attuale nella memoria e nella coscienza. Insieme degli eventi che costituiscono la storia interiore di un individuo. Ogni evento che fa vivere le cose in modo particolare e da una determinata angolatura, che poi condiziona il modo di stare e di interagire nell'evento stesso.

VITTIMISMO

Arte del farsi compatire, vera e propria deviazione psicologica, radicata nell'ego e nell'esempio. Soffre di vittimismo la persona che per indole ed insicurezza è asociale di natura, non ha capacità di interazione, non riuscendo ad avvalersi di scambi interpersonali, fuggendo dai confronti, ma allo stesso tempo soffrendone, sentendo in sé l'esigenza di avvicinarsi e rapportarsi agli altri. Il vittimista è un debole, con un suo mondo in cui reclama attenzioni, interpretando la figura della vittima, incompresa, deprecata, ossessionata da torti immaginari subiti.

VULNUS

Dal latino, "ferita".

In senso estensivo, offesa che può produrre profonda destabilizzazione di un principio o di una norma; lesione di un diritto.

W

WARMING-UP

Dall'inglese, “riscaldare, intiepidire”.

Fase iniziale dei gruppi, detta di “riscaldamento”. Accelera la socializzazione e favorisce l'evoluzione dei gruppi sia sul piano della dinamica verso la sintalità, sia sul piano dei contenuti verso il raggiungimento degli obiettivi.

WAY OF LIFE

Dall'inglese, “stile, modo di vivere”, impostato secondo specifici modelli di comportamento, identificabili, che sono frutto dell'azione reciproca delle caratteristiche proprie di un individuo, delle sue interazioni sociali con le condizioni di vita di carattere socioeconomico e ambientale.

Concetto psicologico relativo alla personalità individuale umana, ideato da A. Adler, medico e psicologo austriaco che ha dato origine a un particolare ramo della psicologia definito Psicologia Individuale Adleriana.

WEBSITE

Dall'inglese, “sito *web*” o sito *Internet* (anche semplicemente “sito” se è chiaro il contesto informatico).

Insieme di pagine *web* correlate in una struttura ipertestuale di docu-

menti che risiede su un *web server* e accessibile all'utente che ne fa richiesta tramite un *web browser* (*Internet Explorer*, *Firefox*, *Chrome*, *Opera*, *Safari*, etc.) con accesso alla rete *Internet*.

WELFARE

Dall'inglese, "benessere".

Concetto coniato in Gran Bretagna dopo la prima Guerra mondiale per descrivere il tipo di Stato "ricostruito" dal governo laburista che si impegnò ad aiutare le fasce di popolazione più in difficoltà.

Il termine oggi sta ad indicare lo Stato Sociale, lo Stato assistenziale, cioè quell'insieme di norme con le quali lo Stato cerca di eliminare le disuguaglianze sociali ed economiche fra i cittadini, venendo incontro ai ceti meno abbienti.

WELFARE AZIENDALE

Dall'inglese, "benessere" aziendale.

Tendenza che si è sviluppata nella maggior parte delle aziende che permette, a certe condizioni, di garantire ai dipendenti beni e servizi senza incidere troppo sul bilancio.

WIKI

Dalla lingua *hawaiiana*, "rapido, molto veloce".

Usato anche come acronimo dell'espressione inglese *What I Know Is*, "ciò che so è", che descrive la funzione di condivisione, di conoscenza e di scambio.

Sito *web* che consente agli utilizzatori di aggiungere contenuti, come in un *forum*, ma anche di modificare i contenuti esistenti inseriti da altri utilizzatori. Può anche riferirsi al *software* collaborativo utilizzato per creare un sito *web*.

WIKIPEDIA

Enciclopedia *on line* gratuita e collaborativa, che si avvale, per la sua re-

dazione, dell'impegno culturale e del contributo degli utenti registrati, liberamente modificabile ed aggiornabile continuamente nella terminologia e nella definizione di neologismi.

Esiste anche nella versione del Wikizionario, dizionario multilingue a contenuto aperto.

WORK ABILITY

Dall'inglese, "abilità nel lavoro".

Idea della gestione della demografia aziendale e conseguente possibilità di innovare da parte di un *management* sensibile ed illuminato alle novità costruttive, ridisegnando, sulla base delle caratteristiche differenziali dei lavoratori "maturi", i compiti dell'uomo al lavoro.

Il contesto aziendale ed il ruolo dei *manager* sono fattori importanti nel creare un bilanciamento sostenibile tra lavoro e risorse umane disponibili.

Le organizzazioni sono chiamate a sviluppare le potenzialità attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare le esigenze dei diversi soggetti interessati. Si tratta di un compito nuovo, creativo ed impegnativo. In tale chiave di lettura si possono considerare sette principali linee d'azione:

- gestire la demografia aziendale
- innovare nel disegno dei compiti
- utilizzare il *performance management*
- gestire gli spazi e i tempi di lavoro
- attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
- costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
- gestire la mobilità e l'*outplacement*.

WORK IN PROGRESS

Dall'inglese, "lavori in corso", lavori, attività, talora anche ricerca, studio, pubblicazioni ancora in corso, e in quanto tali ancora aperti a continui arricchimenti, sviluppi, revisioni, ossia suscettibili di ulteriori interventi di modifica.

WORK LIFE BALANCE

Dall'inglese, "bilanciamento, possibilità di conciliazione tra vita privata e lavoro".

Equilibrio tra le energie dedicate al lavoro e le energie dedicate alla vita privata. Obiettivo strategico per l'azienda sia in termini di sviluppo e *performance* delle proprie risorse, sia in termini di fidelizzazione dei dipendenti.

WORKSHOP

Dall'inglese, "lavoro di laboratorio".

Evento simil-formativo, breve (solitamente della durata di una giornata), supervisionato da uno o più docenti professionisti con l'obiettivo di fare esperienza rispetto ad una specifica abilità o tecnica. L'attenzione è quasi tutta sull'aspetto pratico, sul fare.

Non è un vero e proprio corso di formazione in quanto gli allievi che vi partecipano sono già formati e sfruttano questa occasione per mettere in pratica quanto appreso.

WWW

Dall'inglese, *World Wide Web* "ragnatela vasta come il mondo", rete telematica mondiale attraverso la quale opera *Internet*, detta anche *web*.



X (FATTORE)

Fattore di dinamismo personale indicando con X la quota di indefinibilità e di unicità dell'essere umano. È il *quid* in più della persona.

Fattore non conosciuto, non determinato.

YES MAN

Dall'inglese, "uomo sì".

Persona estremamente servile che sempre facilmente dà il proprio consenso, accondiscendendo a tutto ciò che viene sostenuto dai propri superiori.

YUPPIE

Dall'inglese, parola formata dalle iniziali della locuzione *young urban professional*, "giovane professionista urbano".

Giovane professionista dall'aspetto esteriore molto curato che conduce un'intensa vita di relazione allo scopo di raggiungere un'elevata posizione sociale.



Z (CURVA A)

Curva utilizzata graficamente per descrivere l'abbandono tecnologico e rappresenta il tasso percentuale di adozione di una tecnologia in funzione del tempo. Nel caso di abbandono progressivo la curva ha quattro fasi, il primo abbandono (lieve decremento), l'abbandono economico (decremento sostenuto), l'abbandono sistematico (forte decremento), il tardo abbandono (lieve decremento residuale) assumendo nel piano cartesiano una forma simile alla lettera Z.

ZELO

Desiderio ardente di fare, di adoperarsi, alacrità.

ZEN MANAGEMENT

Da *zen*, pronuncia nipponica di un carattere cinese, "meditazione", "meglio", e dall'inglese, *management* "gestione del tutto, dell'insieme", e anche della meditazione.

Nuova cultura d'impresa, proposta alternativa alla tradizionale cultura aziendale, che si orienta nella convergenza di professionalità e *mission* personale, di lavoro e sentimenti, coniugando cultura occidentale e filosofia orientale.

ZERO-IN

Spazio temporale tra il momento dell'obiettivo e il momento del risultato che viene gestito con il metodo delle approssimazioni successive mediante una continua e assidua rettifica della rotta orientata al risultato.

ZIBALDONE

Mescolanza di cose diverse, di generi diversi, mucchio confuso di persone.

ZIPPARÈ

Neologismo proveniente dal nome del *software* Winzip, a sua volta dall'inglese, *to zip*, "comprimere", indicante la specifica funzione di "compressione" dei *files*. Compressione intesa come riduzione della quantità di memoria occupata dal *file*.

ZIZZANIA

Discordia grave, dissapore.

ZIZZOLA

Giuggiola, cosa di poco conto. Bazzecola, inezia.

ZOCCOLO DURO

Base di un gruppo o di altro che ne costituisce la parte più fedele e resistente, più difficile da convincere, da persuadere o da dissuadere.

ZOOM

Obiettivo caratterizzato dal fatto che la distanza focale può essere variata con continuità entro limiti piuttosto ampi, consentendo per esempio la carrellata da fermo nelle riprese cinematografiche e/o televisive. Come compito della funzione specialistica della Direzione delle risorse umane, significa guardare di volta in volta alle persone in un'ottica di pianificazione, reclutamento, selezione, assunzione, formazione e ad-

destramento, valutazione delle prestazioni, del potenziale, amministrazione e retribuzione, comunicazione e clima. La focalizzazione dell'ottica sulle persone significa gestire i comportamenti e sviluppare, mantenere e motivare comportamenti che derivano dal tipo e dal livello di integrazione che l'azienda è riuscita a realizzare.

ZUFFA

Da "prendersi per il ciuffo", discussione, polemica accanita e violenta.

ZUZZERELLONE

Persona adulta che pensa sempre e solo al gioco ed allo scherzo.

RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento a Michela e ad Emanuele che, convinti ed entusiasti sostenitori del progetto fin dal suo inizio, hanno saputo seguirmi con vivo interesse e con professionalità in questa ambiziosa idea ed avventura linguistica, nata, come sempre tra noi, come un lavoro artigianale, direi da bottega, che pian piano, ma vorticosamente, si è sviluppato e plasmato sempre più.

Poi ringrazio il mio Giacomo, che ha sopportato le raminghe immersioni della mamma nelle letture e scritture, con scarabocchi di appunti sparsi per casa, spesso inserendosi anche attivamente con suggerimenti di parole che un bimbo di 6/7 anni, con più di un pizzico di percezione, intuito ed acume, ha saputo interpretare riconducendole dal mondo dei giochi dei “piccoli” a quello del lavoro dei “grandi”.

Infine, grazie ai lettori che sapranno farsi trasportare dal fascino delle parole....., assaggiandole saltando di qua e di là nel corso dell’opera seguendo la propria curiosità, con spunti e riflessioni, sia professionali che personali.

“Nullum esse librum tam malum, ut non in aliqua parte prodesset” dice Plinio il Vecchio

(“Non v’è libro tanto cattivo da non essere in qualche parte utile”)

Lorena Melli

Collana Universalialia

1 · La nutrizione come strumento di prevenzione

Rapporto O.M.S. - F.A.O. 2004

2 · Dizionario previdenziale per la professione medica

Marco Perelli Ercolini e Alberto Oliveti 2004

3 · Per un'Italia in salute

Eolo Parodi e Walter Pasini 2005

4 · Salute e Sicurezza nei 5 Continenti

Eolo Parodi e Walter Pasini 2005

5 · Lo stile di vita del medico in pensione

Eolo Parodi e Renzo Scortegagna 2006

6 · I disturbi del comportamento alimentare

Eolo Parodi e Antonino De Lorenzo 2009

I volumi della Collana Universalialia sono scaricabili gratuitamente dal sito

www.enpam.it

Collana Universalialia

Volume 7 - 2012

Titolo:

Saggio di un dizionario aziendale

"L'Aziendalino"

Editore:

Fondazione E.N.P.A.M.

Via Torino, 38 - 00184 Roma

Tel. 06.4829.4829

www.enpam.it

Illustrazioni:

Emanuele Pasculli Avetta

Progetto grafico:

Paola Antenucci - Emanuele Pasculli Avetta

Stampa:

ARTI GRAFICHE AGOSTINI - Morena (RM)

Finito di stampare: marzo 2012

AZIENDALINO
Raccolta
delle più frequenti
parole della “lingua aziendale”.