

# Osservazioni

Nelle imprese in generale problemi di:

- Vision, leadership, strategia (TOP)
- Dialogo e comunicazione tra colleghi nei processi di lavoro (DOWN)
- Conoscenza inadeguata di processi e strategie
- Scarso lavoro di TEAM (un conto il gruppo, un conto il team)

Inadeguatezze che portano a DEMOTIVAZIONE

Maggiori problemi di RELAZIONE- COMUNICAZIONE che non di professionalità o carenza di strumenti operativi

Gandini, PIL 2014

## Osservazioni, Domande, Esclamazioni, Esortazioni-Comandi: i 4 passi del pensiero

- Non ci sono domande sbagliate, solo risposte sbagliate
- Imparare a dialogare in 2-3, fare vere domande, chiedere suggerimenti,...non dare sempre risposte...sono spesso inutili.
- Imparare il dialogo artistico nelle riunioni.
- Imparare a conoscere la propria "ombra".
- *Errare humanus est, perseverare est diabolicum:* imparare dagli errori
- Viva la qualità... ma evitare di "fare bene cose inutili".
- Le "emergenze" non devono mangiare le "importanze".
- Pensare e sentire col cuore: insieme sono "spirito", presenza di spirito,...

Gandini, PIL 2014

## Verticale

1. Le Organizzazioni sono costruite a tutta prima in modo verticale (logica piramidale)
2. Gerarchia e funzionalità sono i principi guida
3. Potere e contro potere
4. Orientamento al risultato
5. Operazionalità
6. Disciplina

Rischio di creare divisioni tra “settori”, muri che si alzano, è più importante il mio lavoro del tuo,...

Si perde di vista il **CLIENTE** la cosa più importante

Gandini, PIL 2014

## L' Organizzazione verticale



Gandini, PIL 2014

## Orizzontale

- Il Valore è però creato da processi orizzontali:
  - *Il processo con il cliente*
  - *Il process di costruzione della com-unit*
  - *Il processo di apprendimento*
- Ciò implica: Co-operazione e sinergia

Gandini, PIL 2014

## Il Cliente



Gandini, PIL 2014

## Management (ok ma non è leadership)

1. Managing the business
2. Organising the work
3. Creating conditions
4. Solving problems
5. Planning and controlling
6. Coordinating
7. Working with systems

Gandini, PIL 2014

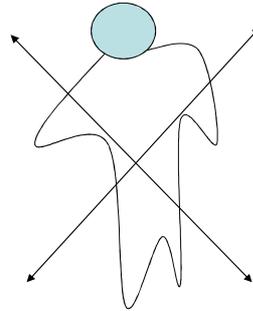
## Costruire la Com-unit

- Unità e costruzione dei team
- *Cliente – Risultati – Com-unit*  
come guida di orientamento
- Imparare a diventare un “Leader orizzontale”

Gandini, PIL 2014

# Leadership

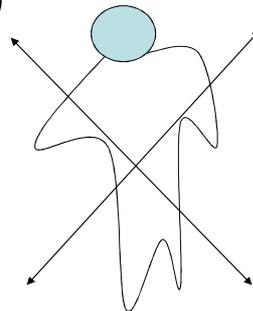
- Leading people
- *Guidare i processi*
- *Coaching*
- *Inspirare con una vision*
- *Fare interventi*



Gandini, PIL 2014

## Manager va bene ma occorre governare con una leadership

- Leading people (4 qualità)  
2 “maschili”, 2 “femminili”
- *Guidare i processi*
- *Coaching/allenare*
- *Inspirare con una vision*
- *Fare interventi*



Gandini, PIL 2014

## Allenare e imparare

- Action learning
- *Riflettere sull'esperienza*
- *Dialogo di team sulla questione*
- *Avvisare il top management sulle questioni chiave*
- *Sviluppare e implementare i nuovi insights e professionalità e attitudini nella organizzazione*

Gandini, PIL 2014

## Sviluppare l' Organizzazione

- Sviluppare le Domande e i Problemi/Questions (Issue)
- Decisionmakers e Process Owners (trasformare i problemi in processi incaricando uno che "*ha a cuore il problema*", sarebbe il *proprietario di processo* che in un tempo definito fa domande, osserva e riporta al team, per poi decidere insieme come modificare procedure e organizzazione)
- Sviluppare le Infrastrutture

Gandini, PIL 2014

## Problem solving e Innovazione

- I problem solving si risolvono con un esperto, i confini sono noti e circoscritti.
- Le innovazioni hanno confini incerti, la rete sociale non è nota, è importante l'apprendimento e la generazione di valore sociale per tutti non si risolve con esperti ma con un lavoro di co-creazione del team, con un dialogo “artistico”, dialogando veramente l'un l'altro.

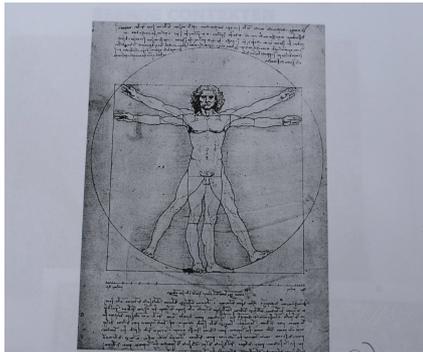
Gandini, PIL 2014

## Imparare l'uno dall'altro, dialogare è un'arte



Gandini, PIL 2014

**Essere Umano**, maschile nel quadrato,  
femminile nel cerchio: come la leadership.  
Il valore delle imprese sono... i suoi Esseri Umani



Gandini, PIL 2014

## Esercizio 1: dialogo 15 minuti

**A** Indica un problema concreto o una domanda  
**B** fa domande a A per creare un'immagine chiara

**C** Controlla il tempo, interviene se B non fa domande appropriate e non cade nelle "trappole", al termine dei 15 minuti chiede ad A di riformulare il problema-domanda. Le "trappole" sono: 1. non saltare alle conclusioni 2. non trovare un capo espiatorio 3. non dare giudizi 4. non dare soluzioni 5. non dare spiegazioni.

**NB:** B non deve cercare di capire ciò che dice A, ma aiutarlo a esprimersi meglio e più chiaramente

Gandini, PIL 2014

## Esercizio 2: dialogo 15 minuti

**A** Indica un problema o una domanda

**B** fa domande a A per creare un'immagine chiara

**C** Dopo 5 minuti dice stop e chiede ad A di riformulare il problema-domanda

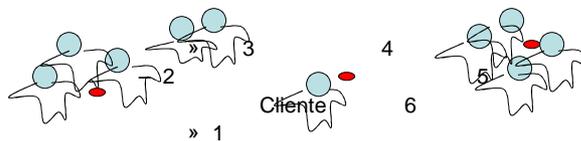
**D** dopo 10 minuti cerca di formulare il succo

*NB: B evita domande "trappola" e non deve cercare di capire ciò che dice A, ma aiutarlo a esprimersi meglio e più chiaramente*

Gandini, PIL 2014

## Esercizio 3: migliorare i processi di lavoro

- Descrivi i processi di lavoro a tre livelli:
- 3. Chi è responsabile nel prendere le decisioni
- 2. Costellazione di chi coopera
- 1. Sequenze delle attività

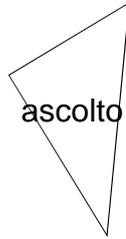


- Quali sono i punti rossi (disfunzionalità)
- Per un punto rosso, migliora l'idea

Gandini, PIL 2014

## Esercizio 4

- **A** descrive una esperienza di lavoro (5 minuti)

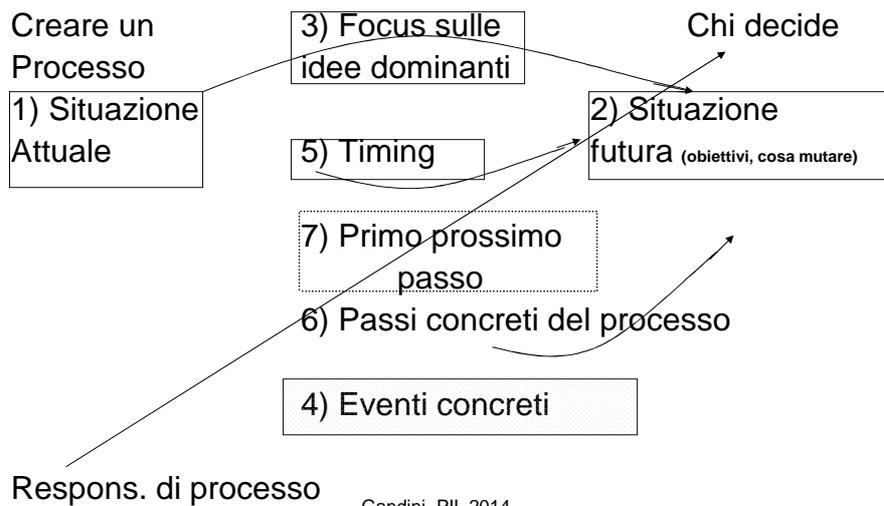


- Quale era il posto?
- Cosa succedeva?
- Qual'è stata l'esperienza?

B, C, D, (5 minuti)  
 insieme  
 condividono  
 su cosa lo  
 prende  
 A B C D insieme  
 "idea dominante"  
 "il pattern nella  
 storia"

Gandini, PIL 2014

## Esercizio 5: trasformare un problema in un processo: 7 passi nel futuro



## Il Sistema è sempre fluido...



Gandini, PIL 2014

## Programma ciclico di sviluppo

- 3 Fasi
- *Chiarire le domande e i proprietari di processo*
- *Ricerca e sperimentazione*
- *Migliorare i processi di lavoro e sviluppare la vision*

Risultati devono essere integrati nelle operazioni dell'organizzazione durante i processi di cambiamento

Gandini, PIL 2014

# Routine, Autonomia Professionale, Libertà



Gandini, PIL 2014