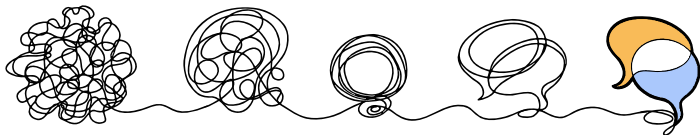


Il mio manifesto

Per organizzazioni che hanno il coraggio di
vedere insieme ciò che nessuno può vedere da solo



Nessuno sa tutto. Ognuno sa qualcosa.

Credo che ogni organizzazione possieda già molte delle **risorse** necessarie.

Idee, esperienze, competenze e intuizioni necessarie per evolvere e cambiare sono **già presenti**.

Nessuno, però, riesce a vedere da solo l'intero quadro.

Rimangono disperse tra persone, funzioni, processi.

Restano implicite nelle conversazioni che non avvengono, nelle informazioni che non emergono, nelle domande che nessuno riesce ancora a formulare.

Per questo le organizzazioni non hanno sempre bisogno di nuove **risposte**.

Hanno bisogno di diventare più **capaci di trovarle insieme**.

Il valore nasce nel “tra”.

Credo che le organizzazioni siano **sistemi vivi**. Non sono soltanto organigrammi, ruoli, procedure e processi.

Sono **relazioni, conversazioni, pratiche quotidiane, tensioni, significati condivisi, automatismi** e possibilità.

Ciò che accade **tra** le persone non è un elemento accessorio del lavoro.

È l'**infrastruttura invisibile** da cui dipendono la **qualità** delle decisioni, la **capacità** di apprendere, la fiducia, l'innovazione e i **risultati**.

Il valore nasce nel tra.

Tra persone e funzioni. Tra differenze e intenzioni. Tra ascolto e decisione. Tra strategia e azione.

Il mio lavoro non è riempire quello **spazio**. È contribuire a renderlo **fertile**.

Imparare ad abitare la complessità.

Credo che la complessità non sia un problema da eliminare. È una realtà da imparare ad **abitare**.

Oggi la complessità è maggiore e tutto cambia più velocemente.

Le organizzazioni devono **decidere** mentre stanno ancora cercando di **comprendere** ciò che accade.

Devono **apprendere** mentre **agiscono**.

Devono **integrare informazioni**, competenze e prospettive distribuite.

Abbiamo moltiplicato gli strumenti per connetterci.

Non necessariamente le condizioni per costruire **relazione**, **appartenenza** e **responsabilità condivisa**.

Abbiamo molte **competenze individuali**.

Non sempre la **capacità collettiva** di usarle insieme.

Le capacità collettive si coltivano creando le condizioni giuste.

Credo negli esseri umani. Non in modo ingenuo.

Credo che **le persone desiderino contribuire** molto più di quanto spesso venga loro permesso.

Che possano assumersi responsabilità, generare idee, apprendere e **costruire significato insieme**.

Ma tutto questo non accade automaticamente.

Dipende dalle **condizioni**. Le persone non collaborano perché qualcuno chiede loro di collaborare.

La **fiducia** non nasce perché viene dichiarata come valore.

La **responsabilità** non cresce aumentando il controllo.

L'**apprendimento** non avviene soltanto perché è stata organizzata una formazione. Le **capacità collettive** non si installano. Si **coltivano**.

La qualità delle relazioni determini la qualità delle decisioni.

La **fiducia** non è soltanto un'emozione. È ciò che rende possibile dire: «Credo che ci stiamo sbagliando.»

L'**ascolto** non è soltanto un atteggiamento. È ciò che permette a un'informazione nuova di modificare una decisione.

L'**appartenenza** non è soltanto un sentimento.

È ciò che porta una persona ad assumersi **responsabilità** anche quando non è obbligata a farlo.

La **cultura** non è ciò che un'organizzazione dichiara. È il modo in cui una comunità impara ad abitare le proprie relazioni.

Come ascolta. Come decide. Come attraversa il conflitto. Come reagisce agli errori. Come distribuisce la responsabilità. Come si prende cura di ciò che rende possibile il lavoro. **La cura non è il contrario della performance.**

È ciò che permette alla performance di durare.

Le capacità vengano prima dei risultati.

Una decisione migliore è importante. Ma è ancora più importante che un gruppo **diventi capace** di prendere decisioni migliori anche la volta successiva.

Una collaborazione riuscita non è ancora una capacità. Lo diventa quando **può ripetersi**, resistere alle difficoltà ed essere utilizzata anche quando il contesto cambia.

Una **capacità è una possibilità resa affidabile**. Per questo la trasformazione non coincide con un singolo risultato.

È l'aumento della capacità del **sistema di affrontare ciò che verrà**.

Un'organizzazione performante può raggiungere risultati eccellenti. Un'**organizzazione generativa**, mentre li raggiunge, **impara**, si adatta e sviluppa nuove **possibilità**.

Non risolve soltanto il problema attuale. Diventa più capace di affrontare quello successivo.

Il cambiamento comincia dallo sguardo.

Le organizzazioni non prendono decisioni sulla realtà.

Prendono decisioni sulla realtà che riescono a **vedere**.

E ciò che riescono a vedere dipende dal modo in cui osservano, ascoltano, **dialogano** e costruiscono **significato insieme**.

Cambiare **prospettiva** significa passare dal comportamento alle **condizioni**.

Dal problema visibile ai meccanismi che lo alimentano.

Dalla ricerca di un colpevole alla comprensione del **sistema**.

Dalla risposta immediata alla domanda che permette di vedere ciò che prima rimaneva invisibile.

Il **dialogo** non serve a convincere.

Serve a **vedere**.

Rallentare per agire con più lucidità.

Credo che non sempre sia necessario accelerare. Quando tutto corre, la reazione più comune è correre ancora di più.

Parlare più velocemente. Decidere prima. Aggiungere strumenti, processi e soluzioni.

A volte, invece, è necessario **modificare il ritmo**.

Creare una **pausa**.

Fare una **domanda**.

Osservare non soltanto il problema, ma il modo in cui lo stiamo affrontando.

Rallentare alcuni momenti non significa perdere tempo. Significa **interrompere automatismi** che continuano a produrre gli stessi risultati. Significa **comprendere** prima di decidere.

Per poter agire, dopo, con **maggiore lucidità e velocità**.

Il mio lavoro è progettare e guidare non decidere.

Non consiste nel dire alle organizzazioni che cosa devono fare. Consiste nel **progettare le condizioni** perché possano comprenderlo insieme.

Nel porre **domande** che aiutino a leggere un problema da prospettive diverse. Nel **far emergere** ciò che normalmente rimane implicito.

Nel **mettere in relazione** informazioni, esperienze e punti di vista che, separatamente, non bastano.

Nel trasformare comprensione in **decisioni, responsabilità e azione**.

Senza sostituirmi alle persone che vivono ogni giorno quell'organizzazione. Non voglio lasciare una dipendenza. Voglio lasciare un sistema più **autonomo**. Più capace di osservarsi. Di riconoscere i propri automatismi.

Di costruire le proprie condizioni di apprendimento. Di generare risposte adeguate al proprio contesto.

Possibilità è la mia parola.

Tutto ciò che faccio parte dalla stessa convinzione. Le persone possono. I gruppi possono. Le organizzazioni possono.

Possono **vedere meglio**. Possono **ascoltare ciò che prima non riuscivano ad ascoltare**. Possono **collaborare oltre i confini delle funzioni**. Possono **attraversare il conflitto senza distruggere le relazioni**.

Possono **prendere decisioni più solide**. Possono **apprendere**. Possono **creare**. Possono **evolvere**.

Non è ottimismo ingenuo.

È fiducia nella capacità dei sistemi umani di sviluppare nuove possibilità quando vengono create le **condizioni** giuste.

Il futuro appartiene alle organizzazioni capaci di **imparare insieme**.



Maria Elena Luccerini

Facilitatrice Formatrice Consulente



+39 345 043 4463



Restiamo in contatto



www.mariaelenaluccerini.com



consulenza@mariaelenaluccerini.com