



Il Meglio Di...

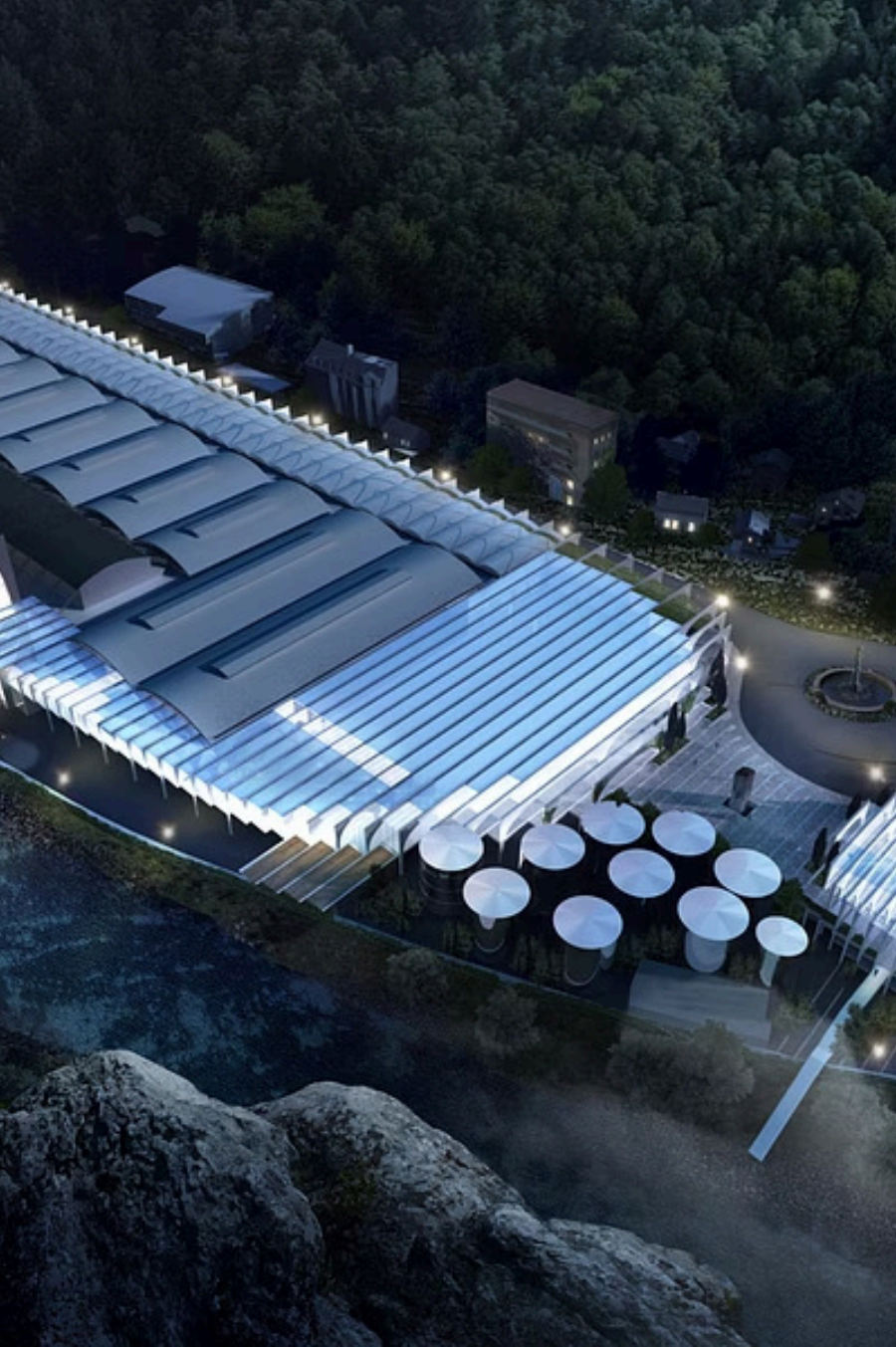
Abbiamo deciso di condividere ciò che impariamo sul campo.

Nasce così "Il meglio di...", una rubrica mensile dedicata a progetti di formazione e facilitazione che generano valore reale e apprendimento nelle organizzazioni e nei gruppi che incontriamo.

Buone pratiche su cui riflettere, applicazioni metodologiche da sperimentare... il tutto strizzando l'occhio alla **Permacultura Organizzativa**, che per noi è perimetro e visione.

Buona lettura!

PO TEAM



C'era una volta... un'azienda metalmeccanica lombarda

In un'azienda metalmeccanica lombarda, con una storia solida e valori formalizzati da tempo, si stava creando una **distanza sottile ma percepibile** tra ciò che l'organizzazione dichiarava di essere e ciò che accadeva nelle pratiche quotidiane.

I valori erano chiari

Scritti, riconosciuti, comunicati a tutti i livelli dell'organizzazione.

Ma non orientavano le decisioni

Nella pratica quotidiana, i valori dichiarati non sempre guidavano le scelte operative.

Non ridefinirli, ma renderli vivi

La sfida non era riscrivere i valori, ma riportarli al centro dell'agire organizzativo.

Il Punto di Partenza: i Segnali

I segnali erano tipici dei contesti in evoluzione: non drammatici, ma chiari a chi sapeva osservare. L'organizzazione non era in crisi, ma stava perdendo coerenza interna — quella coerenza che distingue una cultura viva da una cultura dichiarata.

Interpretazioni divergenti

Le stesse parole — gli stessi valori — venivano intese in modo differente da persone e funzioni diverse, generando aspettative non allineate.

Aspettative manageriali non allineate

Il management non condivideva una visione omogenea di cosa significasse agire "in coerenza con i valori" nel quotidiano.

Frizioni tra funzioni

Le tensioni interfunzionali erano spesso alimentate da letture diverse dei principi guida, più che da conflitti di interesse espliciti.

Scelte percepite come incoerenti

Alcune decisioni operative venivano vissute dai collaboratori come distanti o contraddittorie rispetto ai valori ufficialmente dichiarati.

📄 La domanda non era "quali sono i nostri valori?" — erano già noti. La domanda era più profonda e più scomoda.



La Domanda che ha Orientato il Lavoro

I nostri valori sono realmente condivisi o solo formalmente riconosciuti?

Da questa domanda è iniziato il percorso. Una distinzione apparentemente sottile, ma organizzativamente decisiva: un valore **formalmente riconosciuto** è quello che tutti sanno nominare; un valore **realmente condiviso** è quello che orienta le scelte anche quando nessuno guarda.

Partire da questa domanda ha significato scegliere onestà rispetto alla comodità. Ha aperto uno spazio di riflessione collettiva autentica, in cui le persone potevano portare la propria esperienza reale — non la versione ufficiale — e confrontarsi senza timore di giudizio.

Questo è stato il primo atto di facilitazione: creare le condizioni perché la domanda vera potesse essere posta.



Prima Fase: Ri-mappare ciò che è Davvero Condiviso

Abbiamo lavorato con la metodologia del World Café, creando uno spazio strutturato di confronto aperto e partecipato. L'obiettivo era far emergere cosa ciascuno intendesse realmente per quei valori, quali fossero autenticamente riconosciuti e dove esistessero interpretazioni divergenti.

Facilitazione Visuale

Le parole sono diventate mappe. Le convergenze e le differenze sono state rese visibili, comprensibili e condivisibili attraverso rappresentazioni grafiche costruite in tempo reale durante i tavoli di lavoro.

Il Primo Passaggio Decisivo

Non si è trattato di *discutere* i valori, ma di **riconoscere insieme** quali fossero realmente patrimonio comune. Un'operazione di mappatura collettiva prima ancora che di analisi critica. Solo ciò che è condiviso può diventare fondamento.

Seconda Fase: Tradurre i Valori in Comportamenti

Nella fase successiva abbiamo nuovamente utilizzato il **World Café**, con un focus molto concreto: passare dai principi ai **comportamenti osservabili**. Per ogni valore abbiamo lavorato su tre livelli distinti, trasformando parole identitarie in criteri decisionali concreti e utilizzabili.



Comportamenti da Consolidare

Pratiche già presenti nell'organizzazione, coerenti con i valori, da riconoscere esplicitamente e rafforzare come modelli positivi.



Pratiche da Rinforzare

Comportamenti presenti in modo discontinuo o parziale, che necessitano di maggiore intenzionalità e supporto per diventare abituali.



Atteggiamenti da Superare

Modalità operative percepite come incoerenti rispetto ai valori dichiarati, da nominare senza giudizio e trasformare collettivamente.

Ad esempio, il valore "**collaborazione**" non è rimasto un'astrazione: è diventato *coinvolgere le funzioni impattate prima delle decisioni, condividere informazioni in modo tempestivo, esplicitare i disaccordi in modo costruttivo*. La facilitazione visuale ha reso questi comportamenti chiari, sintetizzati e utilizzabili nei contesti operativi.



◆ Insight Chiave

Un valore rafforza la cultura solo quando diventa comportamento osservabile e criterio decisionale condiviso.

Questa è la distinzione fondamentale tra una cultura **dichiarata** e una cultura **agita**. Finché i valori restano nel dominio delle parole — per quanto positive e avvincenti — non hanno forza trasformativa. È nel momento in cui si traducono in gesti concreti, in scelte quotidiane, in aspettative reciproche esplicite, che diventano davvero cultura organizzativa.

Ciò che ha Generato Apprendimento

L'apprendimento organizzativo non è nato da un documento aggiornato o da una nuova policy. È nato da **tre elementi semplici e decisivi**, che hanno trasformato il percorso in un'esperienza di riallineamento culturale autentico.

1 Nominare le incoerenze senza giudizio

La possibilità di portare alla luce le distanze tra valori dichiarati e pratiche reali, in uno spazio sicuro e non valutativo, ha liberato energia e fiducia. Le persone hanno potuto dire ciò che vedevano davvero.

2 Costruzione collettiva di significati comuni

I significati condivisi non sono stati imposti dall'alto né delegati a un gruppo ristretto: sono emersi dal confronto tra persone diverse, con esperienze diverse, che hanno trovato un terreno comune.

3 Esplicitazione delle aspettative comportamentali

Rendere esplicito ciò che prima era implicito — "cosa mi aspetto da te quando diciamo che siamo collaborativi?" — ha ridotto l'ambiguità e aumentato la coerenza percepita tra leadership e collaboratori.

❏ Il risultato non è stato un documento aggiornato. È stato un **riallineamento culturale**: maggiore chiarezza nelle scelte, un linguaggio comune, meno ambiguità, più coerenza percepita tra leadership e collaboratori.



Una Lettura Sistemica: Integrare anziché Separare

Nella permacultura, teorizzata da David Holmgren, uno dei principi fondamentali è: *Integrare piuttosto che separare*. Un sistema è resiliente quando le sue parti sono connesse in modo funzionale — quando gli elementi dialogano, si sostengono e si rafforzano reciprocamente.

Il Problema: Separazione

Nell'organizzazione con cui abbiamo lavorato, valori e comportamenti erano presenti, ma **separati**: uno al livello dichiarativo, l'altro al livello operativo. Due piani che non dialogavano.

La Funzione del Percorso: Integrazione

Il percorso ha avuto proprio questa funzione: **integrare ciò che era stato scisso**. Quando identità e pratica tornano a dialogare, la cultura smette di essere un enunciato e diventa un **sistema vivente**.

Una Riflessione per i nostri lettori

Se oggi chiedessimo alle persone della vostra organizzazione di descrivere un valore attraverso un comportamento concreto, le risposte sarebbero coerenti tra loro?

Integrare anziché separare non è solo un principio ecologico. È una **scelta organizzativa**. È scegliere di non lasciare che i valori restino appesi alle pareti o nei documenti di onboarding, ma di portarli dentro le conversazioni difficili, le decisioni operative, le aspettative quotidiane.



Valori come Bussola

Quando i valori orientano davvero le decisioni, l'organizzazione guadagna coerenza, fiducia e direzione condivisa — anche nei momenti di incertezza.



Aprire uno Spazio

Se questo tema è oggi centrale per la vostra realtà, possiamo aprire uno spazio di confronto. Il primo passo è spesso la domanda giusta.



Permacultura Organizzativa

Il nostro perimetro e la nostra visione: sistemi organizzativi resilienti, integrati, capaci di apprendere e rigenerarsi come ecosistemi vivi.