



Paolo Carminati, Umberto Frigelli,  
Francesco Pedroni

# NUOVE ORGANIZZAZIONI ESPERIENZIALI

Ridisegnare il futuro del lavoro

FrancoAngeli

AIDP



**HR**  
Innovation





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paolo Carminati, Umberto Frigelli,  
Francesco Pedroni

# NUOVE ORGANIZZAZIONI ESPERIENZIALI

Ridisegnare il futuro del lavoro



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE, DI LUCA SOLARI</b>	pag.	9
<b>PREMESSA: UNA SCELTA DI CAMPO</b>	»	13
<b>1. LA SOCIETÀ 5.0</b>	»	19
1.1. L'orologio astronomico di Copenaghen	»	19
1.2. Cigni neri, fughe da Wuhan e razzi su Kiev	»	22
1.3. Il cambiamento traumatico	»	25
1.4. L'esperienza come motivazione	»	27
Il caso Savino del Bene: contributo a cura di Marco Del Punta – Global Head HR	»	31
1.5. La società 5.0	»	35
<b>2. PERCHÉ NOE</b>	»	39
2.1. La <i>great resignation</i>	»	39
2.2. Tre prospettive organizzative convergenti	»	41
2.3. Contrastare l' <i>intention to leave</i>	»	43
Il caso Carel: contributo a cura di Carlo Vanin – Group HR Director	»	46
2.4. Y.O.L.O.	»	48
2.5. I bisogni emergenti	»	50
Il caso 3M: contributo a cura di Maurizio Asti – Human Resource Leader South East Europe	»	51
2.6. L'evoluzione della psicotecnica applicata all'industria	»	54
<b>3. UN NUOVO CAMPO ORGANIZZATIVO</b>	»	57
3.1. Il "campo" delle Nuove Organizzazioni Esperienziali	»	57

3.2. I capi	pag.	62
3.3. I colleghi	»	67
3.4. La creazione di conoscenza come fonte di innovazione e competitività	»	69
Il Caso SAS: contributo a cura di Elena Panzera – Senior Vice President HR EMEA and AP	»	72
<b>4. NEW “WORKSPACE”</b>	»	77
4.1. “Spazio” di lavoro ( <i>workspace</i> ) e “luogo” di lavoro ( <i>workplace</i> )	»	77
4.2. <i>Workplace 3.0</i> : l’ufficio del futuro	»	78
4.3. Importanza dello spazio e del bello nel vissuto delle persone	»	83
4.4. Idee di (ri)configurazione degli spazi	»	83
4.5. Come il colore dell’ufficio può influenzare un ritorno al lavoro (secondo la scienza)	»	89
<b>5. UNA NUOVA EMPLOYEE EXPERIENCE</b>	»	93
5.1. Valorizzazione della <i>employee experience</i> nei diversi momenti di contatto dell’organizzazione	»	93
5.2. Nuovi ruoli nell’organizzazione HR per migliorare la <i>employee experience</i>	»	95
5.3. La necessità di migliorare la <i>Digital Employee Experience</i> (DEX)	»	99
5.4. Intelligenza Artificiale a servizio della <i>employee experience</i>	»	99
5.5. Non solo lavoro ibrido	»	101
<b>6. SOSTENIBILITÀ SOCIALE, SALUTE E SICUREZZA</b>	»	109
6.1. Salute (fisica e mentale) nel mondo del lavoro “digitale”	»	109
6.2. Tecnostress	»	110
6.3. Come il lavoro a distanza può portare al rischio tecno-stress	»	111
6.4. Fare in modo che la tecnologia diventi un’opportunità e non una minaccia	»	121
6.5. Le 3 “S” per il futuro del lavoro	»	122
<b>7. LA TRASFORMAZIONE E LA CRISI DELLE REGOLE: TRA LAVORO REMOTIZZATO, REMOTE WORKING, METAVERSO E NETIQUETTE</b>	»	127
7.1. Regole analogiche in un mondo del lavoro remotizzato	»	127



7.2. Il Remote working e l'etica esperienziale (normativa, regolamenti, policy e netiquette)	pag. 139
Il caso IBM: contributo a cura di Renato Mannozi – HR Director	» 147
<b>8. ESIGENZE O DESIDERIO DI CONTROLLO TRA DIRITTI (PRIVACY E MISURAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ) E DOVERI (SAFETY &amp; SECURITY E COMPLIANCE)</b>	» 151
<b>CONCLUSIONI: NOE OLTRE IL LAVORO IBRIDO</b>	» 161
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	» 165
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	» 167



---

## PREFAZIONE

di *Luca Solari\**

Le riflessioni di Paolo Carminati, Umberto Frigelli e Francesco Pedroni si inseriscono in una fase di forte turbamento degli assetti organizzativi e gestionali del mondo delle imprese e rappresentano un utile e ragionato compendio dei temi principali che assillano i manager, sullo sfondo di una proposta valoriale di trasformazione delle organizzazioni.

Anche i più ostinati critici dell'idea di un cambiamento paradigmatico in atto nella società (e a maggior ragione nelle imprese) sono costretti a confrontarsi con fenomeni oggettivi come la riduzione dell'engagement (ridefinita "*quiet quitting*"), le dimissioni inaspettate ("*great resignation*") e la consapevolezza di dover scegliere un assetto vita-lavoro nuovo (*You Only Live Once* - YOLO). Certamente siamo troppo immersi in questi fenomeni per poterli afferrare completamente e la ricerca, per ora, si limita ad acquisire dati e frequenze. Non è escluso, poi, che non tutti siano frutto di processi del tutto razionali, ma che possano in realtà essere caratterizzati da un effetto moda in un mondo nel quale la diffusione delle idee è velocissima. Le ragioni certamente ci interessano, ma davanti ad un fenomeno che mi rende più difficile assumere le persone e che aumenta il turnover che devo gestire, non posso limitarmi ad attendere di spiegarlo, devo cercare di agire se possibile nell'immediato.

Gli autori collocano i diversi fenomeni che cambiano le scelte del management sullo sfondo di un rapido schizzo della società e degli avvenimenti recenti per rafforzare l'idea che serva un approccio diverso alla costruzione delle organizzazioni, quello che chiamano il "campo" delle Nuove Organizzazioni Esperienziali.

Già l'uso del termine "campo" che non è generico, ma collegato in modo esplicito alla psicologia della Gestalt, ha solleticato molto il mio interesse. Ritengo che le dottrine e pratiche manageriali correnti abbiano molto da

\* Professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano, Direttore della Scuola di Giornalismo Walter Tobagi e Presidente della Fondazione Unimi.

imparare da questo concetto, tanto caro a Kurt Lewin. In effetti il comportamento umano ha senso solo sullo sfondo di un campo di forze fisiche, psicologiche ed emozionali che vengono banalizzate, quasi ridotte ad una sola dimensione dalle visioni correnti. Faccio un esempio per non risultare troppo criptico. Il performance management è considerato il modello di oggettivazione per eccellenza del contributo della persona e quindi il cardine di ogni approccio meritocratico, al punto da aver ispirato una rivoluzione negli studi di scienza dell'amministrazione, il *New Public Management*. La linearità logica è semplicissima. Se traduciamo ogni attività lavorativa in possibili risultati collegati agli obiettivi complessivi dell'organizzazione e incentiviamo le persone a raggiungere tali risultati, misurandone le intensità, potremo in una sola battuta:

1. raggiungere meglio gli obiettivi aziendali;
2. rendere più produttive le attività delle persone;
3. ricompensare chi più si dà da fare o chi meglio produce tali risultati.

La logica è così lineare e per certi aspetti vicina al senso comune che non fa una piega. Eppure regge solo in condizioni ideali (peraltro mai presenti nella realtà...). Ad esempio richiede una stabilità delle condizioni di contesto in cui si esplica la prestazione, ovvero solo per esempio qualità delle relazioni con il capo, con i colleghi, con i clienti oppure condizione psicologica e mentale del valutato. L'insieme delle condizioni di contesto (il campo in sostanza) non possono essere escluse dal processo di prestazione, a meno di non voler utilizzare non un rasoio di Occam ma una vera e propria sega elettrica, che lascia qualcosa del cui valore non si può che dubitare.

Il campo quindi per gli autori è il luogo organizzativo cui porre attenzione nel nuovo contesto. Il disegno organizzativo, il rapporto con i colleghi, il purpose, le strategie, il rapporto con il capo, insomma tutti questi aspetti contribuiscono a definire un campo nel quale la persona entra con il portato delle proprie aspettative, dei propri desideri e con il supporto delle proprie doti e capacità. L'esito che ne deriva, lungi dall'essere deterministico, non dipende da uno solo degli elementi (altro grave errore di intervento che alimenta una cattiva consulenza che per tranquillizzare dà risposte semplici, ma... sbagliate!) e quindi richiede di essere letto con lo sguardo della Gestalt, nel complesso. Non basta modificare la struttura del colloquio di performance management, non basta raccogliere e analizzare i dati, dobbiamo sempre riportare ogni intervento ad una diagnosi veramente sistemica, dove sistemico in chiave gestaltiana vuole significare addentrarsi non solo negli aspetti razionalizzabili (comportamenti, competenze, obiettivi, oggi OKR e compagnia cantando), quindi vuole dire affrontare aspetti quali il potere, le emozioni, l'amore, il desiderio, l'invidia, l'odio, il rancore e così via.

Le Nuove Organizzazioni Esperienziali sono quindi al plurale non per caso. Non esiste un modello (o peggio il modello) di NOE, ma è la gestione

di flusso dell'organizzazione che la rende una NOE. Si necessita di un management che adotta una visione che altrove ho definito di leadership ibrida<sup>1</sup> e che quindi è in grado di navigare su un mondo organizzativo fluido e instabile per sua inerente natura.

Introdotta questa potente visione che forse meriterebbe qualche pagina in più, il testo si articola su una serie di capitoli tematici che coprono le singole aree di azione. Gli autori così discutono dell'evoluzione del workspace, dell'*employee experience*, del ruolo di sostenibilità, salute e sicurezza, per concludere approfondendo alcuni aspetti legati alla diffusione del lavoro ibrido e remoto. Nello spazio di una breve prefazione non riesco a dare conto dei tanti stimoli di questi capitoli tematici, arricchiti, come il resto del testo, da inserti con interviste a manager delle risorse umane che raccontano le loro esperienze e progettualità. L'eshaustività quasi enciclopedica a volte va a discapito dell'unitarietà del ragionamento, ma anche in questo caso parlando di fenomeni contemporanei, sono certo che questa scelta descrittiva incontri meglio il gusto dei potenziali lettori, alla ricerca di idee e stimoli per affrontare i problemi correnti.

Il testo si conclude con un utile compendio di cosa significhi operativamente costruire e gestire una NOE, articolato in una lista di punti chiave. Vista la ricchezza delle argomentazione, è una scelta azzeccata che consente al lettore di fare un punto personale e proiettare la propria esperienza sul modello delineato dagli autori.

Questa chiusa, inoltre, richiama bene un valore del testo che è il fatto di essere scritto da manager per manager, cosa assai utile in un tempo in cui è necessario agire anche senza una bussola chiara.

1. P. Iacci, L. Solari, *Purpose e leadership ibrida. Carteggio su organizzazioni, persone e società*, FrancoAngeli, Milano, 2022.



---

## PREMESSA: UNA SCELTA DI CAMPO

“Ma tu stai con le imprese o con i lavoratori?” dice il Dirigente ormai prossimo alla pensione ben consapevole dei *benefit* e dei *perquisite* propri della sua posizione. Risuonano nelle sue parole le conversazioni con un altro conoscente, che lui frequenta molto, appartenente ad una categoria di specialisti molto ben remunerati e difesi da un agguerrito sindacato di categoria. Anche in categorie che in realtà beneficiano di buone condizioni di lavoro, esiste da sempre un conflitto latente tra lavoro e capitale. Le attuali condizioni di lavoro dei dipendenti nelle società più industrializzate sono indubbiamente frutto delle lotte dei secoli scorsi. Non si potrebbe peraltro dare valore agli azionisti se non esistesse un plusvalore, già ampiamente studiato da Marx ed Engels, costruito sul differenziale tra profitto e retribuzione. Ancora oggi sono in molti a sostenere come le persone diano al lavoro più di quanto ricevano in cambio e Sarah Jaffe, in un recente ed articolato saggio, minimizza il mito del lavoro per amore e difende l’idea che il lavoro non ci abbia portato alcuna emancipazione, libertà o gioia<sup>1</sup>. La critica a come le strutture industriali e le multinazionali cerchino di contrastare i diritti della manodopera non è nuova<sup>2</sup>. Nel mondo continuano ad esistere situazioni di sfruttamento che rimandano alla prima rivoluzione industriale. In Italia nel 2021, si stimavano in condizione di povertà assoluta poco più di 1,9 milioni di famiglie (7,5% del totale delle famiglie) e circa 5,6 milioni di individui (9,4% del totale della popolazione) e questi dati confermano sostanzialmente i massimi storici toccati nel 2020, anno d’inizio della pandemia dovuta al Covid-19<sup>3</sup>.

Peraltro, anche in Paesi come il nostro, in cui l’industrializzazione è matura e il settore dei servizi occupa più persone del settore industriale, permangono situazioni evidenti di caporalato, sfruttamento, lavoro precario e

1. S. Jaffe, *Il lavoro non ti ama*, Edizioni minimum fax, Roma, 2021.

2. N. Klein, *No logo*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001.

3. <https://www.istat.it/it/archivio/271940>.

non regolarizzato che, solo saltuariamente, le cronache giornalistiche riescono a portare alla luce.

Potere, politica e affari, poi, sono spesso intrecciati attraverso meccanismi di collusione e di corruzione, qualche volta svelati, ma più spesso lasciati alle confidenze e ai pettegolezzi tra colleghi<sup>4</sup>. Per citare un recente rapporto dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, "i deficit di lavoro dignitoso e le disuguaglianze hanno trasformato la pandemia di Covid-19 da una crisi di salute pubblica in una crisi occupazionale e sociale, che ha sconvolto i mezzi di sostentamento di milioni di lavoratori"<sup>5</sup>. Mentre in Europa i lavoratori autonomi si stimano essere il 14,3% degli occupati, in Italia, professionisti, imprenditori, artigiani ma anche consulenti e freelance, rider e nuovi lavori della gig economy, costituiscono il 21,7% dei lavoratori del nostro Paese, seppure nell'ultimo decennio si sia assistito ad una contrazione dei lavoratori autonomi di circa il 5%, con un pari incremento del lavoro dipendente<sup>6</sup>. Il lavoro dipendente a tempo pieno o a tempo parziale continua a rappresentare la fonte principale di occupazione per le persone nelle società più evolute. Nel mondo i lavoratori salariati sono il 53,4% (dati 2021) degli occupati, ma questa quota sale al 92,5% in Nord America, all'85,8% in Europa e in generale all'87,9% nei Paesi ad alto reddito<sup>7</sup>.

Nelle società che meglio conosciamo e frequentiamo, dunque, malgrado le contraddizioni e le tensioni che caratterizzano il mondo del lavoro, la scelta di lavorare con e per le organizzazioni pubbliche, private o no profit, rimane il modello prevalente di occupazione e di lavoro per la maggior parte delle persone. Senza lavoro, inoltre, non solo i più non potrebbero avere una fonte di sostentamento, ma risulterebbe anche difficile poter costruire un'identità personale e rendere compiuto il senso di sé come persona.

Poiché il lavoro, secondo Elliott Jaques, è esercizio di discrezionalità all'interno di limiti prescritti mantenendo l'elaborazione dell'ansia conseguente<sup>8</sup>, grazie al lavoro possiamo testare effettivamente le nostre capacità e sviluppare le nostre potenzialità. Il lavoro ci mette in relazione con gli altri e contribuisce a costruire le nostre relazioni sociali. Freud definisce il lavoro come l'energia psichica e lo sforzo spesi per raggiungere una meta tramite la messa in opera del principio di realtà, di fronte alle richieste del principio di piacere. Il lavoro dunque ci consente di affrontare in modo realistico le sfide

4. A. Sallusti, L. Palamara, *Il sistema*, Rizzoli, Milano, 2021.

5. Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Prospettive occupazionali e sociali nel mondo. Tendenze 2021*.

6. Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Il lavoro autonomo in Italia, un confronto con l'Europa*, 2018.

7. Organizzazione Internazionale del Lavoro, *World Employment and Social Outlook, Trends 2022*, Appendix C. Tables of labour market indicators, world, by country income group and by region or subregion.

8. E. Jaques, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri, 1990.



del mondo, mediando e costruendo la nostra immagine del mondo e di noi stessi e modellandola nel confronto con gli altri e le forze della natura. Non avremmo potuto creare i manufatti che ci hanno consentito di sopravvivere, né innovare i prodotti e i servizi che utilizziamo, senza il lavoro. Le organizzazioni sono così, contemporaneamente, sia il contenitore delle nostre ansie e delle nostre incertezze, sia lo strumento per moltiplicare la capacità dei singoli e raggiungere risultati significativi. Per molto tempo sono state anche aggregatori sociali e simbolici, nei quali si potevano proiettare le nostre attese di partecipazione e crescere come individui. Le fabbriche, le aziende, le organizzazioni sono anche delle comunità. La pandemia, imponendo il lavoro a distanza per tutte quelle professioni che potevano continuare ad operare senza essere in presenza, ha modificato questi assunti di socializzazione che davamo per scontati. Lo stress, l'incertezza e le inevitabili tensioni sociali causate dalla crisi del Covid-19 hanno fatto emergere fenomeni nuovi ed in parte esacerbato le conflittualità che già esistevano. Stanno nascendo, però, da queste dinamiche, nuove organizzazioni che rimettono al centro dell'attenzione l'esperienza positiva del lavoratore ed il suo benessere, anche per garantire la produttività del lavoro. Paradossalmente le tensioni attuali hanno rimesso al centro del dibattito il lavoro e la necessità di investire sul capitale umano<sup>9</sup>.

La guerra in Ucraina, poi, ha confermato quello che i soldati sanno da secoli, che il morale delle truppe è più importante di qualsiasi arma o dottrina, perché porta con sé motivazioni, fiducia, coraggio, coesione e un senso di controllo del proprio destino<sup>10</sup>.

Questo libro è nato a tavola, durante un pranzo di lavoro in un ambiente bello, circondato dal verde, dal silenzio, dalla natura. Torna alla mente un episodio del passato.

“James, cosa hai imparato di più in questi mesi?” la domanda è rivolta allo stagista inglese che ha voluto passare sei mesi in Italia, si suppone per approfondire competenze professionali legate al lavoro nelle organizzazioni. “Che fate business a tavola” è la prima risposta. Poiché è noto che, come dice una vecchia battuta, all'inferno noi italiani ci occupiamo di organizzazione e gli inglesi della cucina, la risposta non è tanto sorprendente. Ma forse marca anche la differenza di cultura, la scoperta che il “modello mediterraneo” unisce il piacere della relazione con la costruzione dei contenuti.

Modello non sempre rigido nell'applicare la regola 8+8+8: otto ore di sonno, otto ore al lavoro, otto ore per fare quello che piace nella vita. Anche il lavoro può essere piacere ed è più facile lavorare in un contesto conviviale, senza confondere i ruoli, ma aggiungendo passione al dovere. Tornano alla

9. R. Mania, “Investire sul capitale umano”, in *La Repubblica*, 7 giugno 2022, p. 35.

10. A. Marinelli, G. Olimpico, “Truppe sfinite: la battaglia dei nervi”, in *Corriere della Sera*, 4 giugno 2022, p. 5.

mente i progetti disegnati a tavola, davanti e con il cliente o il collega, sulla tovaglietta di carta della trattoria senza pretese. Spesso i progetti più belli, dove la tovaglietta con il disegno, il diagramma, il processo, veniva portata via per essere poi trasformata, in ufficio, nel documento ufficiale e pensato. Nella convivialità del pranzo i pensieri si incontrano e fertilizzano, si costruisce sulle reciproche riflessioni e le esperienze gli uni degli altri. Ci si interroga tra di noi su come saranno le nuove organizzazioni, quelle che avranno attraversato il *lockdown* e lo smart working emergenziale. La tentazione che tutto torni come prima è certamente forte e sempre è forte la resistenza al cambiamento.

Ci piace però il clima che si è creato e nasce la definizione “Nuove Organizzazioni Esperienziali” che accompagnerà per i mesi successivi la ricerca che decidiamo di varare. Ricerca che faremo innanzitutto per noi, per il nostro piacere, per la nostra voglia di capire e imparare, per poter essere anche di aiuto alle organizzazioni in cui stiamo già lavorando e per quelle che devono affrontare i temi di cui discutiamo.

Il perimetro di questo scritto è dunque chiaro. Lo smart working è un mezzo, uno strumento, non un fine. Si stima che finita l'emergenza pandemica 4,38 milioni di lavoratori usufruiranno dello smart working<sup>11</sup>, o, come ha affermato il Ministro Orlando “si stimano che circa 4,5 milioni di lavoratori continueranno in modo stabile a lavorare da remoto, anche dopo la fine della pandemia”<sup>12</sup>. I lavoratori dipendenti (perché lo smart working ha senso se considerato per i lavoratori dipendenti) in Italia sono 18.100.000<sup>13</sup>. Un fenomeno dunque che continuerà a coinvolgere, ai dati attuali, circa un lavoratore su quattro tra i lavoratori dipendenti, per lo più colletti bianchi, impiegati, specialisti, manager, più nelle aziende e nelle pubbliche amministrazioni più grandi, che in quelle di dimensioni medie o piccole. Numeri importanti, ma che non coinvolgono la totalità dei lavoratori. Persone comunque che dovranno riprendere a tornare nei luoghi di lavoro per incontrare capi e colleghi. Si assiste però a cambiamenti nei processi di lavoro anche nelle fabbriche, negli ospedali, nel commercio, tra professioni che non hanno accesso allo smart working. L'aumento delle dimissioni volontarie, l'emergenza di nuovi bisogni delle persone al lavoro, si evidenziano in modo trasversale in tutti i settori. Le Nuove Organizzazioni Esperienziali non si riconfigurano solo dove c'è lavoro impiegatizio e lavoro ibrido.

Senza essere sprovveduti, pensiamo sia necessario saper costruire organizzazioni che sappiano rimettere al centro anche i bisogni degli individui, rivedendo gli abituali processi di gestione. Libri come questo corrono il ri-

11. Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working 2021, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-neri-trend>.

12. <https://www.lavoro.gov.it/priorita/Pagine/Insediato-Osservatorio-nazionale-bilaterale-su-lavoro-agile-presieduto-dal-ministro-Orlando.aspx>.

13. <https://www.istat.it/it/archivio/273511>.

schio di rimuovere le contraddizioni e i conflitti ed idealizzare contesti e soluzioni; corrono il rischio di essere superegoici, insistere su ciò che si “deve fare”. Non vogliamo né rimuovere, né idealizzare. Abbiamo scelto di indicare ciò che si può fare, anche attraverso qualche case history. Pensiamo che il lavoro crei identità e le organizzazioni culture e comunità. Che avendo obiettivi chiari, con un adeguato spazio di autonomia, si possa essere più motivati ed efficaci. Che un certo senso di sicurezza aumenti l’identificazione. Pensiamo che sia necessario saper gestire nuove organizzazioni che sappiano valorizzare l’esperienza ed il piacere di un lavoro ben fatto e su questo terreno ci rivolgiamo a chi lavora nelle e per le organizzazioni, pubbliche o private, al di là di quanto utilizzeranno la formula dello smart working. Il libro offre una serie di esempi di come alcune aziende si stanno riorganizzando e cerca di definire una visione di quelle che abbiamo chiamato Nuove Organizzazioni Esperienziali (NOE), organizzazioni cioè attente alla Consapevolezza (situazionale) alla Condivisione, alla creazione di Comunità. Senza la pretesa di essere definitivo, forse può aprire qualche spazio di riflessione, di ricerca, di azione.



### 1.1. L'orologio astronomico di Copenaghen

Arrivati a Copenaghen, una bella esperienza consiste nel visitare la sala del Municipio, con il suo famoso orologio astronomico ideato da Jens Olsen. Si rimane impressionati dalla fattura, dal design e ancora più dalla storia di questo artigiano, che impiegò almeno trent'anni per definire i calcoli necessari, prima che questi fossero approvati dal punto di vista astronomico. In seguito lavorò per altri dieci anni per avviare il progetto, ma la morte lo sorprese prematuramente e Jens Olsen non poté vedere completata la sua opera, per la quale ci sono voluti circa cinquant'anni di progettazione e dodici per la realizzazione. Se si pensa che i calcoli sono stati eseguiti con strumentazioni che nulla avevano di digitale e la realizzazione si sia basata su una tecnologia puramente meccanica, lo stupore e la meraviglia aumentano, come davanti a tutte le grandi opere di ingegno realizzate dagli uomini. L'orologio astronomico di Olsen è composto da 15.448 singole parti meccaniche e moltissimi furono i problemi di calcolo e meccanici che si dovettero superare per realizzarlo. Anche dopo la morte di Olsen, per esempio, si dovette adattare il lavoro già fatto alla progettazione dell'esterno dell'orologio fatta dall'architetto Gunnar Biilmann Petersen, che aveva vinto una gara indetta appositamente. Colpisce però, nel funzionamento, il rassicurante determinismo dei movimenti e delle singole parti dell'orologio. La complessità è evidente. L'orologio è composto da dodici quadranti che indicano le eclissi, sia solari che lunari, la posizione degli astri, l'ora in qualsiasi parte della Terra. Si ritiene che il calendario perpetuo sia impostato per funzionare per i prossimi 2500 anni. Come ogni orologio astronomico, anche quello di Copenaghen dimostra che «Niente è più pratico di una buona teoria» come sostenne Kurt Lewin, anche se la sicurezza deterministica delle cosiddette scienze esatte non è mai interamente applicabile all'economia o alle scienze del comportamento. Naturalmente anche l'orologio del Municipio di Copenaghen, che

essendo meccanico deve essere caricato una volta alla settimana, potrebbe fermarsi, non solo se non venisse caricato, ma anche se un evento esterno traumatico (un terremoto, una inondazione, una esplosione, un'azione umana ostile...) alterasse il delicato equilibrio nel quale continua a funzionare dal 1955 e si prevede possa funzionare per migliaia di anni, grazie anche al restauro avvenuto tra il 1995 e il 1997.

Un elemento che rende meno prevedibile e deterministico il lavoro di un esperto di risorse umane o di psicologia è, per esempio, dato dai processi relazionali. La relazione comporta una reciproca influenza tra comunicanti, che altera la linearità del calcolo e la possibile prevedibilità delle reazioni. Nella relazione tra persone intervengono sentimenti, di cui i vari attori non sempre sono pienamente consapevoli. Si muovono interessi, che non sempre sono palesati. Agiscono percezioni relative alle persone e all'ambiente, di cui il nostro orologio non deve tener conto. Per altro il rischio che i nostri processi percettivi condizionino le nostre decisioni e le nostre azioni, al di là degli effettivi dati di realtà, è uno dei terreni su cui più si sono esercitati gli psicologi cognitivi. Gli straordinari progressi dell'intelligenza artificiale (IA) stanno ipotizzando che l'applicazione di algoritmi alimentati da big data possano non solo aumentare la produttività e facilitare il funzionamento delle macchine e delle comunicazioni, ma anche aiutare a prendere decisioni in condizioni di incertezza<sup>1</sup>. Lo sviluppo della tecnologia di IA e la ricerca di certezza in campi che per loro natura sono poco soggetti al determinismo, ha portato ad applicare algoritmi ai comportamenti umani, sia per valutare che per prevedere. Gli algoritmi oggi stanno facendo screening di curricula, valutano l'affidabilità economica di chi chiede un prestito, si stanno inserendo nelle valutazioni del personale, operano in Borsa. Una recente indagine in America prevede che, nei prossimi cinque anni, più dell'80% dei Direttori HR utilizzerà algoritmi di machine learning per la ricerca e la gestione del personale. In Italia sembra che il 17% delle aziende medio grandi già utilizzi sistemi di Intelligenza Artificiale per il recruiting<sup>2</sup>. Da più parti però, molte ricerche hanno già messo in guardia dal rischio di pregiudizi, bias, errori di impostazione, legati principalmente al fatto che le funzionalità delle macchine risentono delle visioni del mondo di chi le programma<sup>3</sup>. Inoltre, nello sviluppo del software, possono partire da assunti che si riveleranno non veri<sup>4</sup>. Alcuni casi concreti verranno evidenziati anche nel capitolo 7. Da diversi anni, per esempio, si sta cercando di applicare gli algoritmi alla definizio-

1. A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb, *Macchine predittive*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

2. C. Sottocorona, "Assunzioni i colloqui li fa l'Avatar", in *Corriere della Sera L'Economia*, 18 luglio 2022, p. 30.

3. C. O'Neil, *Armi di distruzione matematica*, Giunti Editore, Firenze, 2017.

4. A. Lombardi, "Se i robot sono razzisti: 'Colpa di algoritmi imperfetti'", in *La Repubblica*, 19 luglio 2022, p. 19.

ne delle emozioni, ossia di applicare tecnologie di IA alla rilevazione delle emozioni umane, rilevando gli stati affettivi attraverso una disciplina denominata *affective computing* (AC).

Le applicazioni si basano prevalentemente sulle tecniche di *computer vision* che traggono informazioni dai movimenti del volto sezionati in unità di azione, elaborati dalle tecniche più moderne di *machine learning* e basati prevalentemente sugli studi di Paul Ekman che tanto successo hanno avuto nel passato, al punto da ispirare anche una nota serie televisiva, “Lie to Me”<sup>5</sup>. Naturalmente la possibilità di applicare tecnologie alla comprensione delle emozioni, di comprendere dalle reazioni facciali cosa si prova davanti a un prodotto o quale sia la reale personalità di una persona, hanno incuriosito e portato ad investimenti sia nel campo del marketing che delle risorse umane<sup>6</sup>. Ma recentemente autorevoli esponenti scientifici hanno messo in guardia dal considerare l’espressione facciale come un indicatore effettivo di un’emozione, contestando le misurazioni scientifiche della teoria di Ekman e la sua applicazione universale. Malgrado dunque i progressi che anche in un prossimo futuro si potranno fare, ad oggi questi strumenti non possono sostituire completamente il giudizio umano di un esperto<sup>7</sup>. Nei campi dell’economia e delle scienze umane è dunque difficile delineare modelli di funzionamento che abbiano incorporate in sé previsioni certe. Se nulla verrà a turbare la quiete dell’ambiente della sala del Municipio e la manutenzione proseguirà in modo diligente, potremo andare a consultare l’orologio astronomico di Olsen tra un migliaio di anni. Continuiamo a coltivare però la rassicurante aspettativa che una mente razionale, come quella di Olsen, possa integrare in un modello previsionale le complessità del nostro mondo e offrire una mappa previsionale certa e non viziata da bias ed errori di valutazione. Questo è spesso il lavoro degli uffici-studi governativi e istituzionali.

Partire dagli andamenti economici del passato e da questi cercare di leggere il presente e il futuro è anche il tentativo che fanno gli economisti e gli specialisti di asset management, sia per cercare di capire come investire i loro capitali, sia per rassicurare mercati e clienti.

Anche nelle scienze umane, alla ricerca di previsioni basate su dati e fenomeni certi, si usa il passato per ipotizzare il futuro. Lo sa ogni specialista qualificato che opera nella selezione o nella valutazione del potenziale. Ma poiché, come disse Paul Valéry «Il guaio del nostro tempo è che il futuro non è più quello di una volta», non possiamo che partire dal presente per capire come costruire il futuro delle nostre organizzazioni.

5. P. Ekman, *I volti della menzogna*, Giunti Editore, Firenze, 2015.

6. U. Frigelli, “L’intelligenza artificiale nei processi di gestione delle persone nelle organizzazioni”, in *Il Sole 24Ore*, n. 18 del 23/04/2021.

7. G. Boccignone, “La valutazione dei candidati in tempo di pandemia”, in *Il Sole 24Ore*, n. 18 del 23/04/2021.

## 1.2. Cigni neri, fughe da Wuhan e razzi su Kiev

Anche il nostro mondo sembrava procedere in modo abituale e come singoli componenti degli oramai quasi otto miliardi di persone dell'orologio demografico, proseguivamo nella normalità delle nostre vite, tra piaceri e dolori, gioie e lutti, progetti e delusioni. Le decine di conflitti nel mondo, viste dall'osservatorio del cittadino di un Paese occidentale e industrializzato, facevano parte di accadimenti o non perfettamente conosciuti o dati come inevitabili e comunque lontani dalla possibilità di un qualsiasi intervento o contributo alla loro risoluzione<sup>8</sup>. Facevano parte di questo panorama anche i focolai di infezioni e le epidemie monitorate dalla Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Il 31 dicembre 2019, le autorità sanitarie cinesi resero noto che vi era un focolaio di casi di polmonite ad eziologia non nota nella città di Wuhan (Provincia dell'Hubei, Cina). Molte delle persone inizialmente contagiate riferivano di avere frequentato il Wuhan's South China Seafood City market<sup>9</sup>. La diffusione della malattia respiratoria che poi sarà chiamata SARS-CoV-2 e Covid-19, in breve portò il virus ad assumere la forma di una pandemia e costrinse molti governi a prendere misure drastiche per contenere i contagi. Dati di una task force della OMS, rientrata dalla Cina, più avanti avanzarono l'ipotesi che a dicembre 2019 l'epidemia in Cina fosse più estesa di quanto ipotizzata. È da sempre noto che la zoonosi, ossia la trasmissione di malattie dagli animali agli uomini, è fonte e origine di pandemie. La peste ne è sempre stata l'archetipo, nel passato, e un esempio tra i più gravi nelle sue conseguenze. Nei tempi moderni l'AIDS ne ha preso il posto. Un documentato studio di un giornalista scientifico, già più di dieci anni fa anticipava: "le malattie del futuro, ovviamente, sono motivo di grande preoccupazione per scienziati ed esperti di sanità pubblica. Non c'è alcun motivo di credere che l'AIDS rimarrà l'unico disastro globale della nostra epoca causato da uno strano microbo saltato fuori da un animale. Qualche Cassandra ben informata parla addirittura del Next Big One, il prossimo evento, come di un fatto inevitabile..."<sup>10</sup>.

L'indagine di Quammen tornò alla ribalta e consentì di comprendere come i pipistrelli e l'abitudine cinese a consumare carni di animali, che altrove non sarebbero considerati commestibili, conservate in modalità decisamente non igieniche, potessero avere fermato una buona parte del mondo e insegnato a molti il significato del termine *lockdown*. La veloce diffusione del virus andava cercata nella stretta interconnessione tra regioni del mondo che avevano sviluppato forti legami commerciali e nei quotidiani e veloci spo-

8. <https://acleddata.com/dashboard/#/dashboard>.

9. <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2#:~:text=Il%2031%20dicembre%202019%2C%20le,South%20China%20Seafood%20City%20market>.

10. D. Quammen, *Spillover*, Adelphi Edizioni, Milano 2014, p. 45.



stamenti tra città, Paesi, nazioni, nel mondo industriale globalizzato. In altri casi di zoonosi, il relativo isolamento delle zone rurali in cui la malattia si era sviluppata, aveva impedito e sta impedendo la diffusione che ha avuto il Covid-19. Fonti, anche autorevoli, hanno ipotizzato che SARS-CoV-2 possa essere fuoriuscito accidentalmente da un laboratorio cinese, dove il ceppo virale era manipolato per scopi di ricerca<sup>11</sup>. Può darsi che non si saprà mai con esattezza quale sia stata l'origine del contagio. Anche se un recente articolo pubblicato su Science sembra avvalorare la tesi del mercato di Whuan come epicentro<sup>12</sup>. Un dato certo è che il rischio di una pandemia che avrebbe potuto colpire in modo esteso il mondo, era già stato segnalato da personaggi come Barak Obama e Bill Gates in tempi non sospetti<sup>13</sup>. La possibile prevedibilità della pandemia e i segnali deboli che la avevano preceduta, fecero dire a Nassim Taleb che il Covid-19 non era un cigno nero<sup>14</sup>. Nel suo libro più famoso, infatti, il *cigno nero* è un effetto rilevante altamente improbabile<sup>15</sup>. Ma se si guarda la storia (guardare al passato per comprendere il futuro) le pandemie sono un fenomeno ricorrente. Decine sono le pandemie ed epidemie, spesso causate da zoonosi, che hanno accompagnato la nostra storia evolutiva<sup>16</sup>.

Sono l'inganno delle nostre illusioni, le convinzioni arbitrarie, l'indifferenza e le scorciatoie mentali, uniti ai meccanismi di negazione, che ci portavano a continuare a vedere il mondo come un luogo ordinato simile all'orologio di Olsen e fecero gridare al cigno nero, all'evento inaspettato, quando SARS-CoV-2 bussò alla nostra porta per tenerci chiusi dentro a lungo. Fortunatamente l'impegno di alcuni governi, le misure prese in molti Paesi e la veloce immissione sul mercato di vaccini efficaci, ad oggi hanno contenuto gli effetti devastanti della pandemia. Non si era ancora usciti dai problemi che il Covid-19 ha provocato e continua a provocare, che il 24 febbraio del 2022 la Russia invase l'Ucraina, accelerando e aggravando la crisi tra russi e ucraini che in realtà era in corso dal febbraio 2014. In quell'anno infatti la Russia aveva invaso e occupato la Crimea, senza che né la popolazione locale opponesse la seria resistenza che sta opponendo oggi, né che le altre potenze occidentali intervenissero a sostenere l'Ucraina in vari modi, come oggi

11. Margherita De Bac, "Palù: Covid scappato dal laboratorio, ci sono nuovi indizi. Così potrebbe essere sfuggito il virus", [https://www.corriere.it/cronache/22\\_marzo\\_07/covid-laboratorio-cinese-wuhan-palu-intervista-3e72928a-9d79-11ec-8091-c757fb575d22.shtml](https://www.corriere.it/cronache/22_marzo_07/covid-laboratorio-cinese-wuhan-palu-intervista-3e72928a-9d79-11ec-8091-c757fb575d22.shtml).

12. <https://www.rainews.it/articoli/2022/07/covid-nuove-prove-pandemia-partita-dal-mercato-di-wuhan-79be6268-369e-42a1-85ab-d0b9c07fb90b.htm>.

13. Renzo Rosso, "Coronavirus, i 'profeti' che avevano previsto la pandemia virale", <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/05/12/coronavirus-i-profeti-che-avevano-predetto-la-pandemia-virale/5798993/>.

14. U. Frigelli, "Il futuro è qui: nuove prospettive per la gestione, lo sviluppo, l'engagement", in U. Frigelli, *HR le nuove frontiere*, FrancoAngeli, Milano 2020.

15. N.N. Taleb, *Il cigno nero*, Il Saggiatore, Milano 2008.

16. <https://www.fondazioneveronesi.it/magazine/articoli/lesperto-risponde/le-pandemie-nella-storia-dal-vaiole-del-500-al-covid-19>.

sta accadendo. Quell'invasione fu tollerata dall'occidente, sperando che la Russia e il suo presidente si accontentassero della prova di forza che avevano dato e dei territori annessi. Contando sulla minor forza economica e militare della Russia nei confronti degli USA e della Nato, anche Yuval Noah Harari, prestigioso ed autorevole storico e saggista, qualche anno dopo sosteneva: "Quindi, benché la Russia non lesini i suoi sforzi per una campagna globale di disinformazione e sovversione con l'obiettivo di spaccare NATO ed UE, non sembra sia verosimile che sia in procinto di imbarcarsi in una campagna di conquista militare. Si può sperare, con qualche fondamento, che l'annessione della Crimea e le incursioni russe in Georgia e nell'Ucraina Orientale rimarranno episodi isolati anziché segnali di una nuova epoca di guerre"<sup>17</sup>. La previsione purtroppo non si è rivelata corretta, ad ennesima dimostrazione di quanto sia difficile fare ipotesi sul futuro e di quanto il mondo sia distante dall'ordinato progredire di un pur complesso orologio astronomico.

È pur vero che le fonti giornalistiche riportano che Joe Biden avesse avvertito il presidente ucraino Zelensky riguardo ad un'invasione russa del suo Paese, ma che Zelensky "Non voleva stare a sentire", "Molti pensavano che esagerassi", ha aggiunto Biden<sup>18</sup>. La notizia sembra plausibile e se fosse vera sarebbe in linea con la tesi, che anche noi sosteniamo, che i processi percettivi umani sono costantemente minati dalle nostre convinzioni, pregiudizi, speranze e distorsioni, che, allontanandoci dai dati di realtà, ci portano poi a sbagliare su molte cose. Nel caso della recente invasione della Ucraina, comunque, nessuno ha invocato il "cigno nero". Non sappiamo come e quando questa crisi terminerà, ma è certo che siamo costantemente sollecitati a rivedere e modificare il nostro punto di vista su come va il mondo e ad adattarci a cambiamenti in atto, inaspettati anche quando in realtà potrebbero essere prevedibili o comunque nel novero delle cose che potrebbero accadere. Negli ultimi anni le crisi si sono succedute e hanno avuto impatti a volte devastanti sulla economia e sulla vita di molte persone. Le disuguaglianze sociali, il potere della finanza e spesso anche i comportamenti non etici di molti manager, attenti più al loro personale guadagno che al ruolo sociale della impresa, sono per esempio, alcune delle cause che hanno innescato la crisi del 2007-2009. Le crisi dovrebbero però anche essere il motore di una riflessione sul cambiamento o, come ha scritto Federico Rampini "le grandi crisi servono a rimettersi in discussione, costringono ad osare là dove il pensiero non si era mai avventurato..."<sup>19</sup>. Non sappiamo dove ci porterà la guerra in Ucraina. Le conseguenze del *lockdown* e di cosa ci ha insegnato la pandemia, in termini di gestione delle organizzazioni e di bisogni che sono emersi o sono stati

17. Y.N. Harari, *21 Lezioni per il XXI secolo*, Giunti Editore, Firenze, 2018, p. 259.

18. G. De Rosa, "Zelensky era stato avvertito dell'invasione russa ma...", <https://newsmondo.it/biden-avvertito-zelensky-invasione-russa/attualita/>.

19. F. Rampini, *Le dieci cose che non saranno più le stesse*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 2009, p. 27.

riscoperti dalle persone che lavorano, sono oramai abbastanza chiare. Forse possiamo partire da qui per capire in che modo rivedere come ingaggiamo le persone nelle organizzazioni e come ricostruire un contratto psicologico tra dipendenti ed aziende.

### 1.3. Il cambiamento traumatico

Varie fonti affermano che il 12 Aprile 1959 John F. Kennedy durante un discorso a Indianapolis, disse: “Scritta in cinese la parola crisi è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l’altro rappresenta l’opportunità”. Generazioni di motivatori, alla ricerca della frase ad effetto che potesse catalizzare l’uditorio e costituire il messaggio che si ricorda, hanno speso questa eredità, cercando di rendere accettabile e positivo un evento temuto e dalle conseguenze spesso dolorose. In realtà Victor H. Mair, Professore di lingua e letteratura cinese presso l’Università della Pennsylvania, nel 2009 pubblicò un articolo in cui sosteneva che questa interpretazione fosse frutto di un errore di traduzione. Infatti, il carattere cinese “crisi” (wēijī) è composto da due sillabe scritte ognuna con un carattere diverso, wēi (危) e jī (機/机), rispettivamente: la sillaba jī di wēijī non significa affatto “opportunità”, ma “momento cruciale”, ossia ‘quando comincia o cambia qualcosa’<sup>20</sup>. Mair concludeva la sua dissertazione dicendo: “...chiunque voglia continuare a diffondere la teoria potenzialmente dannosa e assolutamente fallace secondo la quale “crisi” uguale a “pericolo” più “opportunità”, è gentilmente pregato di non dare la colpa al cinese!”<sup>21</sup>. La crisi, in cinese, è dunque un momento di cambiamento, una cesura con il passato, un nuovo inizio, che possiamo anche considerare come una opportunità, se ne sappiamo cogliere il senso evolutivo. Etimologicamente anche per noi la crisi è un momento di separazione, ma anche di valutazione della situazione, perché nel greco antico *krisis* è “separazione, scelta, giudizio” e *krinein* è “giudicare” e riconduce al verbo κρίνω (*krino*), il momento in cui, nella raccolta del grano, il frumento veniva separato dalla paglia e dalla pula. Successivamente la medicina diede al termine il suo significato negativo, di fase critica della malattia. La crisi dunque può essere anche un momento di separazione, di decisione, di svolta, di ripensamento. Se la crisi può essere un momento di valutazione, non sempre questo conduce automaticamente a un cambiamento.

Le crisi che stiamo attraversando hanno avuto negli ultimi anni anche un profondo significato traumatico. Difficile dimenticare l’annuncio del *lockdown* o le file di camion con le bare a Bergamo. Il termine trauma per

20. Interpretazione confermata dalla Prof.ssa Shih Mei Chi dell’Istituto Confucio dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

21. Victor H. Mair, “How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray”, 2009, <http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>.

noi italiani si origina dal greco antico τραῦμα: “ferita”. L’intensità di questo avvenimento può non trovare sempre le persone in grado di reagire, di tollerare la rappresentazione mentale, di comprenderne non solo il legame esplicito con quello che avviene nell’ambiente, ma anche il collegamento con il significato che per noi ha nel nostro mondo interno. La prima reazione sociale, comunitaria, al *lockdown*, le canzoni dai balconi e le bandiere esposte, hanno costituito un modello efficace di difesa di fronte al trauma imprevisto e doloroso. Il rischio oggi è la rimozione dell’evento. A livello individuale, sottovalutando il protrarsi della epidemia e la contagiosità della variante Omicron<sup>5</sup> o di altre varianti che si vedono all’orizzonte. A livello organizzativo, minimizzando l’impatto acceleratore di cambiamento che la pandemia ha avuto, non solo sulle nostre competenze tecnologiche, ma anche sul modo di ripensare il lavoro.

Le resistenze e il desiderio che tutto torni come prima, potrebbero prevalere sullo sforzo di revisione delle prassi e delle abitudini<sup>22</sup>. Se per Bion il cambiamento degli individui e dei gruppi si compie attraverso cambiamenti catastrofici che possono generare trasformazioni radicali, non si può mai sottovalutare la resistenza degli individui, dei gruppi e degli apparati nel mantenere lo status quo<sup>23</sup>. Ogni cambiamento ha aspetti concreti ma anche simbolici, ed è in questi, prima che in quelli concreti, che va ricercata la capacità di costruire un nuovo significato che poi genererà i cambiamenti visibili, nelle persone e nelle strutture. Nella formazione dei simboli, per esempio, il remote working può essere associato sia alla indolenza e alla fuga dal lavoro, che a una pratica oggi *fashionable*, alla moda.

Poiché le organizzazioni sono fatte da umani (donne e uomini) e gestite da umani, è nella loro capacità di affrontare la crisi come salto di pensiero e di rappresentazione, nella loro saggezza nell’affrontare l’imprevisto che va ricercata la chiave che vede nella crisi il motore del cambiamento<sup>24</sup>.

Pensando a ridisegnare nuove organizzazioni e renderle sempre più forti di una esperienza vissuta come positiva, queste vanno innanzitutto immaginate per la loro capacità di essere *Consapevoli* del loro contesto, del loro business, della loro cultura organizzativa, ma anche dei bisogni nuovi che le persone esprimono; orientate a creare o ricreare un senso di *Comunità*, dove il lavoro abbia un senso, il progetto organizzativo sia chiaro, le relazioni, pur nella loro intrinseca ambivalenza, siano alla fine positive; dove sia possibile esprimere il proprio punto di vista e *Condividere* la creazione di servizi e prodotti e lo sforzo organizzativo per continuare a rimanere in modo efficiente sul mercato. Consapevolezza, Comunità e Condivisione dovrebbero

22. U. Frigelli, *Guidare il cambiamento organizzativo: potere, razionalità, emozioni*, Edizioni FerrariSinibaldi, Milano, 2017.

23. W.R. Bion, *Il cambiamento catastrofico*, Loescher editore, Torino, 1981.

24. W.R. Bion, *ibidem*, p. 240.

essere i punti di riferimento di Nuove Organizzazioni Esperienziali. La crisi del Covid-19, seppur traumatica, diventa così una occasione, una opportunità, riprendendo John F. Kennedy, da non sprecare. Un evento sfavorevole, da volgere nel significato primitivo di circostanza favorevole. Rimane da stabilire con quanta lucidità e intenzionalità si voglia andare su questa strada. Alle ultime Olimpiadi la Rai aveva messo in onda una trasmissione serale di analisi degli eventi della giornata con Fiona May e Julio Velasco. Commentando lo sforzo di cambiamento che molte Federazioni sportive avevano fatto per uscire dalla loro crisi e ritrovare competitività, Velasco, saggiamente mise in rilievo come spesso non si affronti il cambiamento in modo strutturato. Seppure riportato in modo non letterale, il suo pensiero suonava così: “Nel cambiamento c’è sempre questo mito dell’eroe e si sottovaluta il ruolo di un processo ben organizzato e gestito”<sup>25</sup>. Volendo interpretare il commento di Velasco alla luce del pensiero di Bion, la crisi della Federazione sportiva, gli scandali, il non sapere più vincere, erano situazioni critiche, che potevano essere affrontate in modo messianico, attendendo l’eroe che avrebbe salvato o, più pragmaticamente e razionalmente, avviando processi che affrontavano la frustrazione per modificarla. È a processi di cambiamento consapevoli e guidati che noi pensiamo guardando allo sviluppo delle organizzazioni oggi, processi in cui si sia in grado di gestire potere, razionalità, emozioni, modificando la visione del mondo prima di varare le nuove procedure.

#### **1.4. L’esperienza come motivazione**

Ricercatori, professionisti, scienziati, ma anche artigiani ed artisti, hanno sempre utilizzato modelli o teorie per leggere i fenomeni, interpretarli o intervenire sulla realtà. In particolare nel campo organizzativo, nel quale ci muoviamo, l’imprenditore tende ad utilizzare l’intuito per comprendere cosa va fatto e il manager più spesso si affida, anche reinterpretandolo, al modello. Il modello può dare un senso concreto alla astrazione e ordinare la complessità, rendendola intellegibile. Diverse mappe e modelli possono aiutarci a capire e rappresentare sia il già fatto, sia ciò che sarebbe possibile fare. Un modello conosciuto aiuta a comprendere meglio le situazioni, poiché “ciascuno vede ciò che sa”. Ma bisogna anche essere consapevoli che un modello non sarà mai rappresentativo della realtà nella sua totalità, non potrà mai contenere tutte le sfaccettature dei diversi casi, non potrà mai riprodurre o anticipare la singola esperienza: “la mappa non è il territorio”. A volte il modello, nella sua condizione di giustificazione di ciò che già sappiamo, può impedirci di comprendere a fondo un fenomeno, se non siamo consapevoli che è necessario anche attivare l’osservazione svincolata da pre-

25. Julio Velasco, “Commento alle Olimpiadi”, TG 2 del 27 luglio 2021.

giudizi e la nostra capacità di vivere il momento presente. Se il nostro punto di riferimento è l'esperienza, bisogna considerare che dal punto di vista etimologico il termine rimanda al "provare", alla conoscenza delle cose acquisite attraverso le prove dirette, alla attivazione dei nostri sensi prima che del nostro pensiero. L'esperienza può essere connotata da caratteri dolorosi o piacevoli, rimanda alle emozioni, che sono reazioni affettive intense, che, prima di essere mediate dalla razionalità, ci fanno muovere nel mondo ricercando piaceri ed evitando i dispiaceri<sup>26</sup>. Le esperienze, e il loro racconto, danno vita a delle rappresentazioni, che guidano la formazione della nostra immagine del mondo, anche da adulti, condizionando inevitabilmente scelte e decisioni. Le esperienze, quando positive, possono essere motivanti perché rinforzano il comportamento che è risultato adeguato, le relazioni che sono state soddisfacenti, l'occasione che ha dato piacere. Ma anche se non soddisfacenti, possono motivare a modificare il nostro atteggiamento, a patto di tollerare la frustrazione e superarla.

Parlando di Nuove Organizzazioni Esperienziali, la prospettiva dell'*employee experience*, sembra riassumere diversi aspetti utili alla comprensione di come guardare alle organizzazioni dal punto di vista della esperienza del dipendente, per aiutarci a progettare al meglio.

Il concetto inizia a diffondersi negli anni 2000, quando il professore universitario Kaveh Abhari, prendendo spunto dagli studi di marketing esperienziale e dall'idea di *customer experience*, teorizza un approccio per fornire esperienze positive ai dipendenti che a loro volta le hanno fornite ai propri clienti<sup>27</sup>.

L'*employee experience* può essere considerata come la percezione che il dipendente vive nei suoi momenti di contatto e connessione con l'organizzazione. Il "ciclo di vita" del dipendente inizia nel momento in cui una persona vede un'opportunità di lavoro in un'azienda e questa esperienza è connotata anche dalla capacità dell'organizzazione di attrarre nuovi potenziali talenti con le caratteristiche richieste dalle trasformazioni in atto (*employer branding*). Sin dalla fase di candidatura, nel processo di selezione, e nella vita lavorativa quotidiana, ogni dipendente ha bisogni ed aspettative da soddisfare, che influiscono sulla percezione dell'esperienza stessa.

L'*employee experience*, dunque, può essere definita come le percezioni olistiche del dipendente e della sua relazione con l'organizzazione, che derivano da tutti gli incontri e gli scambi ad ogni *touchpoint* lungo il suo percorso da dipendente. Torneremo sul tema nel capitolo 5. Il modello di Abhari, che prende spunto dal marketing e quindi può indurre il sospetto di volere non solo comunicare al meglio, ma anche trovare le strategie per "vendere" al meglio, non può farci dimenticare che un numero conside-

26. U. Galimberti, A. Vivarelli, *Che Tempesta*, Feltrinelli Editore, Milano, 2021.

27. <https://www.mading.it/new-hr-world-employee-experience/>.

revoles di ricerche ed elaborazioni teoriche, prima del suo modello, hanno toccato il tema della esperienza della persona al lavoro. Ricerche ed elaborazioni teoriche che aiutano a capire anche il fenomeno della *great resignation*, l'evoluzione del contratto psicologico che è in atto, la ricerca di un nuovo modo di interpretare la soddisfazione al lavoro. Il concetto di contratto psicologico, termine introdotto per la prima volta da Argyris nel 1960, rimanda oramai comunemente all'accordo non scritto, implicito, tra organizzazione e dipendente, alle credenze che regolano lo scambio e le obbligazioni tra individuo ed organizzazioni, sulle promesse implicite ed esplicite che non devono essere violate, sulla percezione che gli individui hanno delle organizzazioni.

Il contratto psicologico ha un forte impatto sulla prestazione lavorativa e modificare il contratto psicologico costituisce un impegno importante per le organizzazioni nel corso dei processi di cambiamento. Le organizzazioni infatti possono, attraverso i loro comportamenti effettivi, condizionare o modellare il contratto psicologico. In molte aziende, l'esperienza del lavoro ibrido e il trauma della pandemia non stanno passando indenni da una revisione del contratto psicologico che legava le persone alla organizzazione prima del Covid-19. Le richieste di flessibilità e lavoro ibrido che molti candidati oggi fanno all'atto dei colloqui di selezione e il rifiuto di molti di questi, se le posizioni e le procedure aziendali non prevedono la flessibilità attesa, ne sono una controprova. Così come le ragioni che portano altri a dimettersi, perché alla ricerca di maggiori soddisfazioni. Negli anni molteplici ricerche si sono succedute per comprendere il contenuto della soddisfazione al lavoro<sup>28</sup>. Volendo sintetizzare, i fattori individuati che sembrano più coinvolti sono: l'attività svolta, la retribuzione, le opportunità di carriera, la qualità dei capi e della supervisione, i rapporti di collaborazione e convivialità con i colleghi. L'attività lavorativa e le caratteristiche del lavoro sembrano correlate con il significato del compito, l'autonomia, i feedback che si ricevono e le competenze che si mettono in atto. Soprattutto per i lavoratori con competenze professionali elevate, le ricerche correlano la soddisfazione lavorativa all'*intention to leave*, ossia al desiderio di dare le dimissioni. La retribuzione è fortemente condizionata dalla percezione e dalla esperienza di equità, che si vede condizionata dall'influsso di tre variabili: la propria retribuzione, l'aspettativa di quanto si pensa si dovrebbe ricevere, la percezione della propria retribuzione comparata a quella di altri con lavori simili. Naturalmente questi elementi non possono essere disgiunti sia dalle caratteristiche delle organizzazioni, sia dalle caratteristiche peculiari di ciascun individuo. Ma, come si può immaginare "alcuni studi (Crampton, Wagner 1994) da tempo confermano ciò che è intuitivo: le persone insoddisfatte sul lavoro tendono a

28. F. Avallone, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2018.

cercare una nuova occupazione e, se il mercato lo consente, ad abbandonare la propria organizzazione”<sup>29</sup>.

Basandosi su una abbondante messe di ricerche, Pink ha ben evidenziato come le ricompense estrinseche, retributive, transattive, possono essere efficaci per compiti operativi, ma che per eseguire attività creative, concettuali, di problem solving, è necessario avere una motivazione intrinseca. Naturalmente, come già Herzberg ci aveva mostrato parlando di fattori “igienici”, è necessario avere ricompense di base adeguate. Esistono dunque persone che preferiscono concentrarsi sul breve termine, essere dipendenti da decisioni altrui ed eseguire compiti di routine: per compiti di routine, non particolarmente interessanti, che comportano capacità meccaniche, le ricompense estrinseche funzionano. Ma le persone hanno bisogni di autonomia, relazione, affermazione della propria competenza. Lo abbiamo visto anche parlando degli elementi che contribuiscono alla soddisfazione sul lavoro. Questo ha portato Pink a costruire un modello motivazionale centrato su tre fattori: autonomia, padronanza e scopo<sup>30</sup>. L’autonomia è la possibilità di decidere le modalità di eseguire il lavoro, i tempi in cui eseguirlo, le tecniche, compresi gli spazi in cui farlo, e le persone con cui collaborare. Fermiamoci a pensare all’esperienza di smart working e proviamo a trovarne similitudini e differenze. La padronanza è l’atteggiamento mentale che porta al forte coinvolgimento sul compito. Lo scopo lega la motivazione a una causa riconoscibile, a valori e obiettivi, oggi si direbbe a un *purpose* forte.<sup>31</sup> La ricerca di valori etici ed inclusivi, soprattutto delle generazioni più giovani, rimanda al cambiamento che stiamo vivendo e alla ricerca di esperienze lavorative che abbiano senso e valore. Esistono organizzazioni pubbliche e private dove questo spesso riesce a realizzarsi.

Fortunatamente il mondo imprenditoriale e manageriale non è solo popolato da personaggi legati unicamente al profitto a breve termine, allo sfruttamento senza tutele, al vantaggio personale, ottenuto anche con corruzione e collusione. Girando l’ultima curva venendo da Belluno, prima del paese di Agordo, si apre lo sterminato panorama dei tetti blu dei capannoni Luxottica, con, in mezzo ai capannoni, la casetta bianca del suo fondatore.

Per chi, come uno di noi, vedeva la fabbrica per la prima volta, una esperienza che non è stata mai dimenticata. La folla che ha atteso ai funerali di Leonardo Del Vecchio, scomparso lo scorso 27 giugno 2022, ha testimoniato lo sforzo costante di Del Vecchio di essere vicino alle maestranze, di vedere nei dipendenti dei partner, anche costruendo un modello di welfare aziendale molto citato. Non è stato, in Italia, l’unico imprenditore con una visione in-

29. F. Avallone, *ibidem*, p. 623.

30. D.H. Pink, *Drive*, Rizzoli Etas, Milano, 2010.

31. L. Solari, “Alla ricerca del purpose: il senso delle organizzazioni tra aspettative degli stakeholder, macro-trend e implicazioni sul business”, in U. Frigelli (a cura di), *HR Le Nuove Frontiere*, FrancoAngeli, Milano, 2020