



Riccardo Bubbio, Arianna Cataldo

# COMPRENDERE LE ORGANIZZAZIONI

Neuroscienze, AI e modelli organizzativi  
per lavorare in modo nuovo

CONTRIBUTI DI ROBERTO BATTAGLIA, GIANFRANCO CHIMIRRI,  
ALESSANDRO DONADIO, CRISTIANO FRANCHINO, SILVIO FRATERNALI,  
LARA MARTINI, LAURA MONDINO



FrancoAngeli

AIDP



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

**Direzione**

Paolo Iacchi e Luca Solari

### **Comitato scientifico**

Pierangelo Albini, Marco Bentivogli, Mariano Corso, Nadio Delai, Gabriele Gabrielli, Martina Gianecchini, Barbara Imperatori, Marcello Martinez, Cristina Origlia, Stefano Passerini, Francesca Prandstraller, Enrico Sassoon, Francesco Seghezzi, Igor Suran, Teresina Torre

---

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* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Riccardo Bubbio, Arianna Cataldo

# COMPRENDERE LE ORGANIZZAZIONI

Neuroscienze, AI e modelli organizzativi  
per lavorare in modo nuovo

CONTRIBUTI DI ROBERTO BATTAGLIA, GIANFRANCO CHIMIRRI,  
ALESSANDRO DONADIO, CRISTIANO FRANCHINO, SILVIO FRATERNALI,  
LARA MARTINI, LAURA MONDINO



FrancoAngeli

AIDP

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835192367

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
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)*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume  
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti  
non appartenenti a FrancoAngeli.

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE</b> , di <i>Alessandro Donadio</i>	pag. 9
<b>INTRODUZIONE</b>	» 15
<b>1. LE ORGANIZZAZIONI DEL FUTURO:</b>	
<b>TRA VISIONE E REALTÀ</b>	» 19
1. Introduzione	» 19
2. Dalla macchina all'organismo: un cambio di paradigma	» 20
3. La centralità delle persone: dal lavoro al significato	» 23
4. La leadership nel nuovo scenario organizzativo	» 25
5. Dall'autonomia all'intrapreneurship: il caso Haier	» 27
6. Organizzazioni centauro e non solo: l'incontro tra uomo e macchina	» 30
7. L'Equazione della Felicità Organizzativa (EFO): una sintesi per il futuro	» 32
8. La sfida della transizione: come ricercare il "vestito giusto"	» 34
<i>Quattro chiacchiere con Gianfranco Chimirri</i>	
<i>Accrescere il business facendo crescere le persone</i>	» 36
<b>2. PERSONE E ORGANIZZAZIONI: LA RELAZIONE TRA FELICITÀ DELLE PERSONE E RISULTATI AZIENDALI</b>	» 39
1. Che cos'è la felicità al lavoro	» 39
2. L'impatto delle generazioni: valori diversi ma desideri comuni	» 41
3. Felicità e modelli organizzativi: quali connessioni?	» 45
4. Organizzazioni felici o organizzazioni che fanno felici?	» 50
<i>Quattro chiacchiere con Roberto Battaglia</i>	
<i>L'ingrediente segreto? Startupper in azienda</i>	» 52

<b>3. BENESSERE, RISULTATI AZIENDALI E PROCESSI DI CAMBIAMENTO</b>	pag. 56
1. Uno, due, tre... tanti benesserei	» 56
2. Il ROI del benessere: produttività, turnover, valore economico	» 60
3. Benessere come driver della trasformazione organizzativa	» 63
4. Un nuovo paradigma: organizzazioni che si prendono cura	» 66
<i>Quattro chiacchiere con Cristiano Franchino</i>	
<i>“Melting pot” in azienda: un’opportunità da coltivare</i>	» 69
<b>4. OLTRE L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA: COME LA TECNOLOGIA TRASFORMERÀ LE ORGANIZZAZIONI?</b>	» 72
1. Una nuova rivoluzione industriale all’orizzonte	» 72
2. L’impatto dell’intelligenza artificiale generativa (GenAI) nelle organizzazioni	» 74
3. Gli agenti AI e le “Frontier Firms”	» 77
4. Dall’automazione al potenziamento (augmentation) e non solo!	» 78
5. Nuove competenze per la collaborazione uomo-macchina	» 81
6. Le competenze <i>core</i> del 2025: un bilanciamento tra mente e spirito	» 81
7. Le competenze in crescita: un futuro ibrido	» 83
8. Architetture della trasformazione: come riprogettare i modelli tradizionali con l’AI	» 86
9. Il futuro è umano-centrico e aumentato	» 87
<i>Quattro chiacchiere con Silvio Fraternali</i>	
<i>Le organizzazioni del futuro: team ibridi e gestione della complessità</i>	» 89
<b>APPENDICE. IL RESPIRO DEI NUMERI, di Lara Martini</b>	» 92
<b>5. IL NEUROMANAGEMENT</b>	» 103
1. Il neuromanagement da alchimia a scienza	» 103
2. I momenti manageriali	» 107
3. La comunicazione neuroemotiva: che cos’è e come applicarla	» 110
3.1. Storytelling e viaggio dell’eroe nella comunicazione neuroemotiva	» 112
3.2. Mindfulness: un ponte tra consapevolezza e neuroscienze nel lavoro che cambia	» 115

3.3. I nudge, le spinte gentili	pag. 117
4. Conclusioni	» 119
<i>Quattro chiacchiere con Laura Mondino</i>	
<i>Nudge vs sludge</i>	» 120
<b>CONCLUSIONI</b>	» 125
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	» 129
<b>BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE</b>	» 131



---

## PREFAZIONE

di *Alessandro Donadio\**

In chiusura del libro *HRevolution*, nel 2017, mi permettevo di consigliare energicamente ai colleghi HR di allargare il proprio campo di studio e approfondimento, risalendo dai manuali tecnico-didascalici sui processi e le pratiche manageriali alle discipline più complesse che si pongono domande originarie sulla natura dell'umano e della sua epopea esistenziale.

Ammetto che il consiglio era *in primis* diretto a me stesso, ed era figlio della frustrazione che emergeva proprio a valle della “fatica” di ricerca e stesura di quel testo che cercavo di chiudere ma che, al contrario, mi apriva tutta una serie di ulteriori domande derivanti dall'osservazione della realtà e della velocità che essa aveva (ha) nel rimescolare paradigmi, valori e strumenti.

Insomma, mentre elencavo la bibliografia mi accorgevo che quel testo era già a rischio obsolescenza a causa delle grandi direttrici che già si stavano proponendo: forme di lavoro, Agile, seconda trasformazione digitale, big data, neuroscienze.

È una frustrazione che ho imparato a domare, consapevole oggi che ogni testo non può che cristallizzare conoscenze ed esperienze che ci stanno alle spalle (anche quando facciamo predizione del futuro, in fondo usiamo le categorie che conosciamo già), ma anche che il suo valore in fondo è questo: creare un nodo di memoria conoscitiva in un tempo preciso che stringe insieme fili che forse nessuno prima ha avuto la prontezza di integrare.

Leggo il lavoro dei colleghi autori del presente libro in questo senso, come l'atto di composizione di una realtà articolata che richiede esercizio di sintesi, temporanea e destinata a farsi superare (come ogni tesi filosofico-scientifica che si rispetti), che consenta una qualche forma di azione.

\* Filosofo del Lavoro, CEO Humanika, Presidente del centro studi HumanisTech.

Un'altra strana associazione che la mia mente ha prodotto leggendo le bozze di questo libro è con il capolavoro di Italo Calvino, *Le città invisibili*.

Ogni capitolo sembra la descrizione di una città con le sue forme geometriche, gli attraversamenti concettuali come strade che si collegano fra loro, le prospettive teoriche, i dati e la ricerca come indicazioni che ne consentono una percorribilità più intelligente e razionale. Ogni capitolo è una città diversa con la profondità specifica che richiede, ma in definitiva, proprio come Marco Polo suggerirà a Kublai Khan (attraverso il lettore), una sola città: il mondo.

Vi invito quindi a sedervi al tavolo insieme all'esploratore e al sovrano dei Tartari e a leggere questo libro con lo stesso spirito di scoperta.

La prima città che gli autori ci descrivono è quella dell'organizzazione come s-oggetto a sé, un po' contenitore di persone, processi, culture, metodi di funzionamento, un po' elemento identitario che esiste, si relaziona, comunica.

Ammetto di continuare a faticare a vedere l'organizzazione come un elemento su cui si può lavorare direttamente, essendo poi in definitiva un costruito (lo specifico costruito) che persone che lavorano assieme in un determinato contesto di senso producono per riconoscersi. Ma tant'è, questo è sufficiente per offrire un campo di trasformazione concreto nel modo di relazionarsi, scambiare informazioni, supportarsi, generare valore.

Non entro più di così "nella città", essendo lo scopo del libro. Faccio più che altro notare quanto l'organizzazione sia troppo spesso ritenuta un fenomeno secondario rispetto a molti altri, ma come questa condizioni sempre e con grande forza l'azione e il pensiero delle persone che la abitano.

Jeanette Winterson ci chiede provocatoriamente: "Perché essere felice quando puoi essere normale?".

Che la felicità sia un'istanza umana originaria lo capiamo facilmente scorrendo quasi tutta la produzione antropologica umana fin dalle origini: misticismi, religioni, ricerche filosofiche, financo la scienza in fondo mantiene in grembo la suggestione che, quando avremo capito tutto e sapremo curarci da tutto, non potremo che essere felici.

Ci sarebbe da domandarsi anche qui se la felicità sia qualcosa su cui possiamo intervenire direttamente, o se più facilmente ci si presenti come nell'esperienza di Heisenberg con il dualismo frustrante Onda-Particella a seconda che la si osservi per via diretta o indiretta.

Resta un principio di indeterminatezza con cui dobbiamo convivere e, parafrasando Sant'Agostino: "Se nessuno mi chiede che cos'è la felicità, so che cos'è; se provo a spiegarla a chi me lo chiede, non lo so più. La riconosco quando la vivo, ma mi sfugge quando la devo definire".

Eppure, dobbiamo parlare anche di ciò di cui spesso non riusciamo a parlare, e una di queste cose è certamente la felicità. Nella dimensione eudemonica come realizzazione di un'autenticità che ci abita, ci orientano gli autori, e non nella versione edonistica su cui abbiamo costruito questa retorica nel tempo recente.

Una felicità che è allenabile nei termini in cui si ammette che il contatto dell'esistenza umana con il senso, la ragione per cui, il Purpose, non è affatto un dispositivo tecnico, ma l'atto di esistere stesso.

Questo lo possiamo dire per l'individuo, certo, ma anche per le organizzazioni che sono proiezioni della rete di relazione che gli individui costruiscono camminando assieme nell'esperienza (anche) di lavoro.

Felicità e benessere sono collegati, nel senso che il secondo genera stati della prima. Quando però è capace di convocare al meglio quel Esser-ci (Heidegger direbbe) come opportunità di fare qualcosa di quell'esserci, in un dato momento storico, in uno specifico luogo, chiamati come siamo a una vocazione che si esprime prima di tutto nell'atto di capire quale sia.

Qui, colleghi HR, serve davvero uno sguardo nuovo e meno titubante di quello agito negli scorsi decenni, invertendo il concetto di benessere da soddisfazione di bisogni a vera e propria generazione di desiderio (*eros*) come leva di ingaggio costante e consistente.

Camminando ci troviamo in questa nuova città: persone che interrogano intelligenze che hanno in qualche caso forma di testo scritto, in altri vocale, in altri ancora oggetti semoventi che ci camminano a fianco nei corridoi di uffici e fabbriche.

Questo scenario risente naturalmente degli scenari che la letteratura ci ha presentato ben prima della ricerca scientifica e tecnologica, e forse il futuro del lavoro (e della società a dire il vero) potrebbe non verificarsi in questi termini, ma in qualcosa di simile per certo.

Non mi attardo in disquisizioni sull'ontologia dell'Intelligenza, poco utile qui.

Ma non si può negare quanto questa specifica rivoluzione chiami in causa sistemi interi, economico-finanziari, di conoscenza, di assetti di potere, anche e solo dentro le singole organizzazioni, tali da invitarci a entrare nella stanza buia ancora prima di aver trovato l'interruttore per fare luce.

Serve scendere in campo con piglio piuttosto deciso, amici HR, perché questa volta non ci sarà il tempo di "vedere come va", perché andrà esattamente come staremo decidendo di farla andare: con la sola condizione che, se non facciamo nulla, la tecnologia, comunque, starà lavorando per innestarsi in profondità.

Comunque la si pensi, serve fare intermediazione perché l'umano non diventi suo malgrado lo strumento e l'AI il decisore. Serve, differentemente da

come recita l'adagio "*Human in the loop*", mettere l'Umano *over the loop*, nel layer in cui fini, modalità, intenzioni restino patrimonio di chi può decidere prendendosi una responsabilità sociale e morale su quello che viene prodotto.

Ma non drammatizziamo, possiamo fare questa operazione di consapevolezza prima e di intenzionalità poi, praticando pensiero ed esperienza sul campo come nella migliore tradizione scientifica, senza essere ingenui, ma nemmeno annichiliti da scenari distruttivi.

Mi permetto solo una piccola interlocuzione critica con gli autori quando prospettano un contesto in cui l'AI ci libererà da attività ripetitive e monotone per lasciarci il campo di quelle immaginative, relazionali, empatiche che sono proprie dell'umano.

Sarebbe da comprendere se l'umano ancora detenga in pienezza queste competenze, non tanto con l'arrivo delle tecnologie contemporanee, ma piuttosto dopo un secolo abbondante di organizzazioni burocratiche che hanno disabituato alla presa di responsabilità personale, alla gestione dei conflitti interpersonali, al coraggio (inteso etimologicamente come "metterci il cuore") e all'anestetizzazione progressiva delle emozioni (fra)intese come distorsioni da evitare a vantaggio della "razionalità" assoluta.

L'umano non rischia di essere soverchiato dalla macchina, ma dall'umano che ha voluto troppo assomigliare alla macchina stessa. Da qui forse si spiega come mai queste macchine in fondo prendono sembianze e categorie preminentemente umane in una sorta di trasferimento inconscio che forse stiamo praticando senza accorgercene.

In questo senso rifletto anche sull'ultima città che il libro visita, che è quella del neuromanagement. Disciplina che, da una parte, ci ha dato accesso a una dimensione dell'umano coperta per secoli da uno strato di inconoscibilità importante, mentre, dall'altra, ci fa correre il rischio riduzionista di far collassare l'umano nei processi neuronali e troppo spesso, in un'interpretazione radicale che si può fare della neuroscienza, sottoscrive l'esistere al limite imposto dal funzionare del cervello stesso.

Ma sappiamo bene, basta ascoltarci, che è il corpo nel mondo della vita (*leib*) a disporre le evenienze entro cui il corpo come funzione (*körper*) agisce, e non il contrario.

È aver deciso di fare una corsa o di baciare per la prima volta la persona da cui siamo attratti che ci fa mancare il respiro, da cui poi l'aumento del battito cardiaco, la tensione muscolare, il respiro accelerato per aumentare l'introiezione di aria.

In questi termini usare la neuroscienza come puro dispositivo non aiuta a migliorare l'esistenza, mentre utilizzarla come occasione di disvelamento, di autoconsapevolezza, sì.

Anche nel rapporto con gli altri e con le stesse tecnologie contemporanee.

In definitiva, la città che chiamiamo Lavoro, intesa come esperienza relazionale in cui più persone collaborano, ma anche di scopo come leva di reperimento risorse ma anche di servizio sociale, è un sistema complesso da cogliere, eppure lo “sentiamo” bene.

Ci av-volge, pur essendo noi ogni giorno a (ri)crearlo con le nostre azioni, scelte, intenzioni.

Ci coin-volge in un gioco generativo che ha effetti che vanno molto al di là di noi stessi, e traggono il mondo come spazio in cui conviviamo tutti.

Qualche volta ci tra-volge per il modo repentino in cui saperi, modalità, tecnologie entrano e cambiano le cose in pochissimo tempo.

Eppure, resta uno dei campi in cui l’agire umano collettivo si offre ancora come un’occasione che riempie e dà senso.

Per questa ragione gli HR di oggi, e torno da dove ho iniziato, hanno bisogno di attraversare le città proposte in questo libro, e non solo. Per dare corpo alla loro più propria utilità nel mondo: aiutare le persone a vivere in pienezza questa esperienza, perché possano generare valore per sé e per gli altri.



---

## INTRODUZIONE

*Non smetteremo di esplorare, alla fine di tutto il nostro andare, ritorneremo al punto di partenza, per conoscerlo per la prima volta.*

Thomas Stearns Eliot

Nella sua prefazione, Alessandro Donadio invita a immaginare le organizzazioni come città. È una metafora potente, perché restituisce con immediatezza la complessità e la varietà dei contesti in cui ogni giorno milioni di persone lavorano, collaborano, decidono, creano. Alcune città sono grandi, altre piccole; alcune ordinate, altre caotiche; alcune accoglienti, altre difficili da abitare. Ci si muove al loro interno con naturalezza, spesso senza interrogarsi troppo su come siano state progettate o su quali logiche ne governino il funzionamento.

Eppure, accade qualcosa di interessante ogni volta che lasciamo la nostra città e ne visitiamo un'altra. Camminando in strade diverse, osservando infrastrutture differenti, respirando un'atmosfera nuova, iniziamo a sviluppare uno sguardo più consapevole. Ci accorgiamo di dettagli che prima ci sfuggivano. Notiamo ciò che funziona e ciò che potrebbe funzionare meglio. Più cresce la nostra esperienza di viaggiatori, più affiniamo la capacità di osservazione. Non perché le città visitate siano necessariamente migliori o peggiori, ma perché il viaggio ci consente di acquisire una prospettiva più ampia.

Lo stesso accade con le organizzazioni. Quando viviamo per anni nello stesso contesto, rischiamo di considerarlo naturale, inevitabile, immutabile. Solo attraverso l'incontro con realtà diverse, o attraverso uno sguardo più consapevole, diventa possibile sviluppare una vera capacità diagnostica. Come per le città, è necessario, metaforicamente, salire in alto, osservare dall'insieme, comprendere le logiche che ne determinano la forma, il funzionamento e l'evoluzione.

Questo libro nasce proprio da questa esigenza: offrire al lettore curioso – al “viaggiatore organizzativo” – strumenti per osservare, comprendere e interpretare le organizzazioni con uno sguardo più ampio e consapevole. Non propone un modello unico, né una soluzione universale. Piuttosto, invita a sviluppare una capacità di lettura. Comprendere le organizzazioni significa prima di tutto imparare a vederle.

Come ogni città ha bisogno di architetti che ne progettino lo sviluppo armonico, preservandone al tempo stesso identità e caratteristiche, così anche le organizzazioni hanno bisogno di figure capaci di accompagnarne l’evoluzione. Possiamo chiamarli, in senso ampio, “architetti organizzativi”: persone in grado di integrare visione e ascolto, innovazione e continuità, tecnologia e dimensione umana. Non si tratta di imporre forme astratte, ma di facilitare processi di trasformazione coerenti con la natura dell’organizzazione e con i bisogni delle persone che la abitano.

In questa prospettiva, due chiavi di lettura attraversano l’intero volume. La prima è l’ascolto delle persone. Le organizzazioni non sono entità astratte, ma contesti vissuti. Sono fatte di relazioni, emozioni, motivazioni, aspettative. Comprenderle significa riconoscere la centralità dell’esperienza umana, del funzionamento cognitivo ed emotivo, dei bisogni che orientano i comportamenti e le scelte.

La seconda chiave è la tecnologia, intesa come infrastruttura abilitante. Così come le città si sviluppano attraverso reti, connessioni e strumenti che ne rendono possibile il funzionamento, allo stesso modo le organizzazioni evolvono grazie alle tecnologie che ne amplificano le capacità, ne trasformano i processi e ne ridefiniscono le modalità di lavoro. La tecnologia, tuttavia, non è mai neutra: può facilitare o ostacolare, liberare o vincolare, a seconda di come viene progettata e integrata.

Tra queste due dimensioni – persone e tecnologia – si colloca lo spazio in cui le organizzazioni prendono forma e si trasformano.

Ma ogni viaggio ha anche uno scopo più profondo. Non si viaggia solo per accumulare esperienze o per conoscere nuovi luoghi, ma per vivere uno stato di apertura, di curiosità, di presenza. Il viaggio, in questo senso, è anche un’esperienza di benessere. Ci riporta a uno sguardo più autentico, più libero, più attento. Ci restituisce, almeno in parte, quella curiosità originaria con cui, da bambini, osservavamo il mondo.

Questo libro nasce anche da una domanda che ha accompagnato tutto il percorso di ricerca e di scrittura: esiste l’organizzazione felice? E, se esiste, quali caratteristiche la rendono tale? Non si tratta di una domanda ingenua o retorica, ma di un interrogativo che tocca il cuore dell’esperienza lavorativa contemporanea. La felicità organizzativa non è uno stato permanente o una

condizione ideale priva di difficoltà, ma una qualità emergente di contesti in cui le persone possono esprimere il proprio potenziale, sentirsi parte di un progetto e contribuire in modo significativo.

Comprendere le organizzazioni significa anche interrogarsi su come possano diventare luoghi più abitabili, capaci di sostenere non solo la performance, ma anche il benessere e la crescita delle persone.

Dal punto di vista metodologico, questo volume integra prospettive diverse. Alla riflessione teorica e alla ricerca scientifica si affiancano testimonianze concrete di manager che hanno accompagnato processi di trasformazione nelle loro organizzazioni. Ogni capitolo è seguito da un'intervista, perché la comprensione non può limitarsi all'analisi concettuale, ma ha bisogno di confrontarsi con la realtà. La teoria offre mappe, ma sono le esperienze a rendere il viaggio reale.

Questo libro non pretende di fornire risposte definitive. Piuttosto, intende accompagnare il lettore nello sviluppo di uno sguardo più consapevole. In un mondo in cui le organizzazioni stanno cambiando rapidamente, la capacità di comprenderle diventa una competenza essenziale. Non per controllarle, ma per abitarle con maggiore consapevolezza.

Comprendere le organizzazioni, in fondo, è un modo per comprendere meglio anche noi stessi.

Buona lettura, anzi, buon viaggio!



*La soluzione a un problema non può venire dalla stessa mentalità che lo ha creato.*

Albert Einstein

## 1. Introduzione

Che cosa pensi di un lavoro in cui puoi prendere le decisioni che ti servono in piena autonomia? Un luogo in cui puoi collaborare liberamente e proporre idee insieme ai tuoi colleghi? Dove sei incoraggiato a essere intraprendente e a lanciare iniziative? Dove ti senti libero di proporre un'idea e di sbagliare, senza paura di essere messo da parte? Dove la tua retribuzione è il riflesso reale dei risultati che hai ottenuto e dell'impegno che hai messo in campo?

Queste non sono teorie idealistiche o sogni irraggiungibili, ma domande che ci spingono a **guardare il mondo del lavoro con occhi nuovi**, capaci di immaginare una realtà diversa da quella che, per la maggior parte, abbiamo vissuto finora. Viviamo in un'epoca di scossoni profondi, in cui i confini del possibile si sbriciolano sotto i nostri piedi e ci costringono a rimettere in discussione ogni certezza.

Quel modello di organizzazione che un tempo ci piaceva paragonare a un orologio svizzero, dove ogni ingranaggio è al suo posto, ogni meccanismo viene controllato dall'alto e ogni passo risulta calcolato e prevedibile, oggi stona nella sinfonia caotica della complessità moderna.

Le parole di Einstein risuonano: non risolveremo i problemi attuali con il pensiero che li ha creati. C'è voluto un vuoto globale, una pandemia, perché ci rendessimo conto che i modelli aziendali utilizzati fino a quel momento non fossero più abbastanza. Inoltre, digitalizzazione, velocità, flessibilità,