

# NUOVE ORGANIZZAZIONI ESPERIENZIALI. RIDISEGNARE IL FUTURO DEL LAVORO

a cura di Emanuela Salati

Il primo pregio del libro di Carminati, Frigelli e Pedroni, è quello di offrire una proposta di valore a cui ispirarsi, coniando un neologismo, **Nuove Organizzazioni Esperienziali, o NOE**, che cattura l'attenzione e apre intuitivamente a scenari che parlano di fenomeni contemporanei. Il secondo pregio del libro è quello di introdurre il lettore nei diversi aspetti che le organizzazioni, e più segnatamente le imprese, devono affrontare oggi per promuovere il proprio cambiamento, alla luce dei fenomeni di trasformazione che le società occidentali, e l'Italia, stanno attraversando. **Organizzazione, persone e regole sono le tre dimensioni attorno a cui si sviluppa il libro.** Gli autori lo esplorano in modo articolato e ragionato, fornendo suggerimenti e rafforzando i concetti con testimonianze di casi concreti, che aiutano a spaziare su diversi punti in cui si articola la gestione organizzativa. La diversa collocazione professionale dei tre autori aiuta a mantenere questa visione articolata e interdisciplinare, che coglie angolazioni differenti di un processo di trasformazione oggi necessario. Il fatto di essere tutti e tre dei praticitioner aiuta a mantenere un linguaggio che parla a

professionisti e manager. Carminati è un Direttore del Personale con ampia esperienza internazionale in aziende di alta tecnologia, oltre che essere Presidente della Fondazione Aifos ed esperto dei temi di sostenibilità sociale. Frigelli è uno psicologo del lavoro, consulente di direzione di lungo corso, attivo nei processi di trasformazione organizzativa e di gestione del personale. Pedroni è un giuslavorista che assiste aziende e gruppi nazionali e multinazionali, tra gli altri sui temi della compliance del lavoro, della salute e sicurezza, dell'adozione di nuove tecnologie. Questa felice combinazione di prospettive professionali diverse, ma convergenti, la si coglie nei diversi capitoli. Il libro però mantiene una sua unitarietà di pensiero, testimoniata anche dal fatto che gli autori non firmano i singoli capitoli, ma il volume nel suo insieme. Le NOE sono organizzazioni che vogliono offrire una esperienza di lavoro che garantisce di raggiungere i risultati aziendali grazie a modelli di lavoro efficaci, in linea con i nuovi valori e attenti alle persone. Organizzazioni in cui il management sia consapevole della necessità di una visione umanistica e di un capitalismo sostenibile e inclusivo nella gestione

della impresa. Non a caso gli autori aprono traghettando il lettore dalla immagine meccanicistica, rassicurante, tradizionale, del funzionamento dell'orologio astronomico di Copenaghen, per portarlo a conoscere la visione della Società 5.0. del Governo giapponese. Una visione dinamica, che incorpora la tecnologia nello sviluppo della organizzazione, ma pone al centro il benessere delle persone, in una prospettiva che non vuole definire con certezza il futuro, ma aiutare a favorire il design di soluzioni adatte ai nostri problemi. **Per favorire il design di soluzioni organizzative adatte al contesto, le NOE dovrebbero fare proprie e lavorare su "tre C". Consapevolezza situazionale della propria cultura organizzativa. Condivisione, con le persone, di prospettive, strategie e valori dell'impresa. Creazione di una Comunità all'interno e all'esterno della organizzazione.** Inoltre, per fare in modo che le organizzazioni siano un luogo di esperienze positive è necessario riconfigurare "il campo", secondo il linguaggio della psicologia della Gestalt, in cui l'organizzazione chiede ai collaboratori di operare. I fattori di questo nuovo "campo" organizzativo, analizzati nel libro, sono diversi. Nuove



#### LA SCHEDA

**Titolo** Nuove organizzazioni esperienziali.  
Ridisegnare il futuro del lavoro

**Autori:** Paolo Carminati, Umberto Frigelli,  
Francesco Pedroni

**Casa editrice** FrancoAngeli,  
Collana HR Innovation

**Anno edizione** 2023

vi spazi di lavoro fisici, fondamentali per suggerire comportamenti, inviare messaggi, stare a proprio agio, promuovere nuovi modi di lavorare oltre che socialità. La revisione dell'intero ciclo della employee experience, alla luce dei nuovi fenomeni emergenti: mutato atteggiamento delle generazioni più giovani (e non solo) nei confronti del

lavoro, dimissioni volontarie e ricollocazioni, ricerca di flessibilità e di nuovi valori espressi dalle organizzazioni, difficoltà a reperire e trattenere risorse con le competenze necessarie, utilizzo sempre più avanzato delle tecnologie nei processi di lavoro. Infine, processi e regole in grado di garantire sostenibilità sociale, salute e sicurezza sul lavoro, per promuovere il benessere delle persone.

Queste indicazioni sono correlate di molti esempi e testimonianze. Perché un altro elemento positivo del libro è la ricchezza di concetti, prospettive, casi pratici, entro una cornice concettuale pragmatica che gli autori sintetizzano in questo modo: 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 rischio 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 case history. Le evoluzioni della tecnologia e dei valori, i nuovi mestieri e processi produttivi, sono oggi però collocati entro un contesto normativo in cui lo

scambio è ancora tempo del dipendente per il salario. Scambio che non sempre risulta adeguato a queste nuove realtà. Per essere attrattive e ridisegnare il futuro del lavoro, come auspica il sottotitolo del libro, le NOE devono ripensare anche il quadro giuridico e delle procedure interne in cui si collocano diritti e doveri. Infatti l'ultima parte del volume è dedicata a condurre un'analisi consapevole e responsabile del quadro giuridico in cui le nuove organizzazioni del lavoro si modificano ed evolvono, poiché nella nuova dimensione virtuale dell'impresa, la tecnologia è il connettore necessario che permette all'organizzazione di elaborare le informazioni e le comunicazioni relative ai processi e attività aziendali. E l'informazione, e non il lavoro fisico, è il presupposto e, in estrema sintesi, l'essenza stessa dell'impresa moderna. Il libro è scritto in una forma scorrevole che porta il lettore piacevolmente a comprendere come il fine ultimo delle Nuove Organizzazioni Esperienziali (NOE) è quello di costruire, nel nuovo contesto, organizzazioni che sappiano rimettere al centro anche i bisogni degli individui, oltre naturalmente al compito primario della organizzazione e, per le aziende con fini privatistici, la creazione di profitto, sino alla sintesi finale dei punti chiave necessari per costruire e gestire operativamente una NOE. ■