

Persone & Conoscenze

Ottobre/Novembre/Dicembre 2025
188

La voce della Direzione del Personale

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
licenz. in Legge 46/2004
art. 1, comma 1, D.C.B. Milano



La rivincita dei luoghi che non contano

Controesodo al Sud
Una scelta di vita e di carriera
Le periferie tornano attrattive
grazie alle imprese eccellenti

Le organizzazioni diventano
un luogo di senso
Il contributo dell'HR nella
definizione di nuovi modelli

Il paradosso del formatore
ai tempi dell'AI
I primi 50 anni di Aif
e il desiderio di apprendere



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Organizzazioni in movimento

Come le persone
(e l'HR) contribuiscono
all'evoluzione
delle imprese moderne

Alessandro Gastaldi

Ogni organizzazione è un organismo in movimento, dove strategie, processi e persone si intrecciano come fili invisibili. Il cambiamento non riguarda solo efficienza o tecnologia, ma la capacità di costruire contesti in cui le persone possano contribuire con autonomia e senso, mentre l'impresa mantiene coerenza e competitività. Fiducia, ascolto e cultura della collaborazione diventano leve strategiche per innovare, adattarsi al mercato e sostenere performance durature, trasformando l'organizzazione in un ecosistema vivo, capace di generare valore per il business e per chi lo abita.

1. Mascia Alberti, Co-Founder, Consulente, Formatore e Coach di 300 Grammi
2. Jessica Aroni, Partner Change & Learning di Logotel
3. Luciano Attolico, founder e CEO di Lenovys
4. Stefania Ciocci, Founder e CEO di Change+

Le organizzazioni stanno attraversando una trasformazione sempre più profonda e sempre meno silenziosa. Le crisi economiche, strategiche e di senso che le imprese moderne si trovano costantemente ad affrontare, hanno consolidato la consapevolezza di dover ripensare le fondamenta esistenziali su cui le organizzazioni sorgono. La vera sfida, oggi, è costruire contesti in cui la collaborazione non sia prescritta, ma naturale; dove la fiducia diventi l'infrastruttura invisibile che tiene in equilibrio performance, benessere e senso del fare; dove la flessibilità delle maglie organizzative permetta alle imprese di adattarsi e rispondere ai sempre più frequenti 'scossoni' provenienti dall'esterno. In un tempo che chiede velocità e adattabilità, però, il rischio è smarrire il senso di prospettiva: nessun risultato duraturo può esistere senza un tessuto relazionale solido. Ripensare l'organizzazione significa allora passare da logiche di controllo a logiche di coesione, dalla semplice gestione delle risorse alla cura delle connessioni. Solo così le imprese possono diventare luoghi vivi, capaci di apprendere da sé stesse e di generare innovazione attraverso l'esperienza condivisa delle persone che le abitano. In questo articolo, alcuni dei principali player nel mondo della consulenza organizzativa, si confrontano su questi temi e forniscono nuove chiavi di lettura:

Ascolto, fiducia e patto valoriale: le basi dei nuovi modelli organizzativi

Il cambiamento organizzativo non è mai solo una questione di processi o tecnologie: senza l'ingaggio delle persone, ogni trasformazione rischia di rimanere sulla carta. È questo il punto da cui parte la riflessione di **Mascia Alberti, Co-Founder, Consulente, Formatore e Coach di 300 Grammi**, società veneta specializzata in servizi di consulenza organizzativa, coaching e formazione. che osserva come nelle imprese stia emergendo la necessità di una nuova cultura relazionale. "La prima competenza su cui lavorare è l'ascolto. Ciò, però, non significa soltanto ridurre la verticalità della comunicazione e dare spazio agli altri, ma anche saper cogliere i segnali deboli, quelli che raccontano bisogni non esplicitati e che, se trascurati, possono portare disingaggio e perdita di persone". La cura delle dinamiche relazionali in azienda, per essere efficace, richiede attenzione verso un'altra dimensione cruciale, la trasparenza. Rendere accessibili le informazioni, favorire chiarezza e condivisione diventa la condizione perché le persone possano agire con autonomia e assumersi responsabilità reali. È un passaggio che supera la logica dei silos e richiede di valorizzare



Ripensare l'organizzazione significa allora passare da logiche di controllo a logiche di coesione, dalla semplice gestione delle risorse alla cura delle connessioni. Solo così le imprese possono diventare luoghi vivi

polivalenza, multidisciplinarietà e capacità di gestire divergenze e conflitti in modo costruttivo. Alberti evidenzia anche come, spesso, le organizzazioni non si preparino in anticipo a questo lavoro sulla dimensione interna del cambiamento: "Molti ci coinvolgono quando le resistenze sono già esplose. Ancora poche realtà hanno la consapevolezza di attrezzarsi prima, costruendo le condizioni culturali e valoriali che permettono al cambiamento di radicarsi davvero». Il tema del patto valoriale diventa quindi centrale: condividere in modo esplicito i riferimenti che tengono insieme l'organizzazione e allineano le persone al progetto comune. Un esercizio che riguarda anche la leadership, chiamata a spostarsi dall'autorità formale alla capacità di generare fiducia, senso e ingaggio. "Oggi non viviamo più nell'epoca delle certezze, del nero o del bianco. Le organizzazioni devono imparare a tenere insieme gli opposti, bilanciare potere gerarchico e potere relazionale. Solo così si creano modelli sostenibili, capaci di valorizzare il contributo delle persone e accompagnare davvero la trasformazione", conclude Alberti.

Visione sistemica e consapevolezza per valorizzare performance e persone

Progettare organizzazioni capaci di adattarsi senza perdere efficacia nel mercato richiede più di semplici ristrutturazioni o spostamenti di personale. Acquisire una visione sistemica che permetta di considerare, analizzare e rapportarsi con l'organizzazione nella sua complessità sembra, oggi più che mai, una competenza essenziale per chi si fa protagonista dell'evoluzione delle imprese. **Stefania Ciocci, Founder e CEO di Change+**, realtà specializzata in servizi di ricerca e selezione, consulenza

organizzativa, formazione e coaching, inizia la riflessione citando un modello teorico di diagnosi e sviluppo. L'approccio parte dall'identificazione e dalla definizione degli elementi chiave dell'organizzazione e li interpreta in modo integrato e interconnesso, considerandone il reciproco impatto. L'intento dichiarato è quello di comprendere le cause profonde di sintomi evidenti, come inefficienze e conflitti, per produrre cambiamenti efficaci e duraturi, che tengano in considerazione sia le dinamiche tecnico-gestionali, sia quelle personali e sociale. L'analisi del contesto, interno ed esterno, e di ciascun fattore connotante, considerati nella loro interazione ed influenza reciproca, deve naturalmente riguardare ogni paradigma di rilievo, come la sostenibilità in ogni sua forma, le dinamiche generazionali e le nuove culture del lavoro.

Ciocci evidenzia poi l'importanza di accompagnare le persone nei cambiamenti, acquisendone bisogni, valori, motivazioni, competenze e predisposizione a nuovi ruoli. Anche la migliore struttura organizzativa, infatti, rischia di fallire se le persone non sono adeguatamente considerate e supportate da attività di sviluppo, oltre che dall'evoluzione di dinamiche e strumenti a disposizione. È superfluo specificare che, se si desidera realizzare processi di cambiamento efficaci, a evolvere devono essere innanzitutto le figure manageriali: "Oggi sono necessari leader capaci di comprendere l'organizzazione aziendale e

di governarla, anche grazie al coinvolgimento e alla partecipazione delle persone, a partire dall'ascolto intellettualmente aperto e onesto. In parallelo, è necessario valorizzare il capitale umano senza compromettere le performance e viceversa, ricercando un equilibrio costante tra esigenze individuali e obiettivi dell'organizzazione". Apertura alla cultura e alla conoscenza, capacità di adottare le best practice organizzative, di ascoltare e sperimentare, di assumere decisioni solide in ambienti complessi sono le parole chiave per costruire organizzazioni resilienti.

Ripensare le organizzazioni, rendendole luoghi di senso

Nelle imprese di oggi, il cambiamento non si misura solo nel rinnovamento dei processi, delle tecnologie o dei modelli di lavoro. Dietro ogni trasformazione organizzativa c'è una questione più profonda: come mantenere vivo il senso di appartenenza, di comunità e di scambio tra le persone in un contesto in forte trasformazione. È da qui che parte la riflessione di **Jessica Aroni, Partner Change & Learning di Logotel**, independent design company che accompagna le aziende nei processi di evoluzione organizzativa: "Le aziende, oggi, stanno perdendo di vista una domanda essenziale. Che tipo di prossimità significativa intendiamo progettare per generare appartenenza e impatto condiviso? Il rischio è che le imprese finiscano per adattarsi, più che evolvere, e che le persone smarriscano il significato del proprio lavoro. Ripensare il lavoro significa allora rimettere al centro

Foto di Eganur Agac





Non si tratta più di controllare, ma di creare le condizioni perché le persone possano agire con autonomia e responsabilità. Il leader non è colui che dirige, ma colui che connette. È un architetto di fiducia i cui strumenti sono feedback costante, trasparenza, sperimentazione

i valori e la cultura, come base di senso a cui fare riferimento”. Cultura e senso di appartenenza sono leve trasformatrici e non ‘effetti collaterali’, ma condizioni necessarie per generare impatti rilevanti. Secondo Aroni, siamo nel momento giusto per fare la differenza, le organizzazioni devono diventare luoghi di vita comunitaria nel business, capaci di generare innovazione a ogni livello dell’organismo. Le regole fisse non bastano più, le vere trasformazioni devono nascere dentro le organizzazioni, progettate con e per le persone solidali e motivate.

In questa direzione, Logotel tratta l’impresa come organismo dove le persone possano sperimentare, confrontarsi, apprendere e sentirsi parte di un progetto condiviso, affiancando la Direzione HR e non solo, in un compito sempre più complesso, quello di accompagnare l’evoluzione organizzativa tenendo le persone e le comunità coinvolte e ingaggiate nel tempo. Quale roadmap? Prima di tutto progettare il “centro di gravità”, il collante dell’appartenenza, poi costruire contesti ibridi fisico/digitali “abitabili” da tutti e averne cura a lungo termine per connettere engagement e development in un onboarding continuo che alimenti il senso dei lavori di oggi e del futuro. Ecco allora la direzione per il futuro: dare nuova vita alle organizzazioni come organismi viventi che progettano relazioni naturali, rituali e contesti capaci di generare appartenenza. Ogni azione deve creare valore sia per l’individuo sia per la collettività. Solo così – conclude Aroni – possiamo far sì che il cambiamento non sia qualcosa che le persone subiscono, ma qualcosa di cui scelgono di far parte.

Dall’efficienza alla vitalità organizzativa: ripensare le aziende come sistemi viventi

Ha ancora senso, oggi, parlare di modelli organizzativi? Ed esistono davvero modelli replicabili, validi per più imprese e contesti? È la domanda da cui parte **Luciano Attolico, founder e CEO di Lenovys**, uno dei principali player italiani attivi nell’ambito della consulenza direzionale e strategica, per affrontare una riflessione che mette in discussione la stessa idea di “forma” dell’organizzazione. “Ogni azienda è un organismo unico, con la propria storia, i propri valori, le proprie connessioni invisibili. Cercare un modello da copiare significa ignorare

la sua natura viva e irripetibile. Il vero tema non è definire una struttura ideale, ma comprendere come rendere l’organizzazione capace di adattarsi”. Per le imprese, agire in un’epoca di cambiamento continuo e di incertezza, in cui il problema non è solo fare innovazione incrementale, ma imparare a farlo in maniera radicale, significa evolvere verso organizzazioni agili, fluide e con elevato grado di “autonomia periferica”. Organizzazioni che agiscono come “organismi viventi” che apprendono, reagiscono velocemente e si adattano al contesto, e non come “macchine” che eseguono compiti assegnati in un contesto di riferimento meccanicistico. In questa prospettiva, il ruolo della leadership cambia radicalmente. “Non si tratta più di controllare, ma di creare le condizioni perché le persone possano agire con autonomia e responsabilità. Il leader non è colui che dirige, ma colui che connette. È un architetto di fiducia”, riflette Attolico.

Il passaggio da una logica gerarchica a una di collaborazione diffusa richiede, però, nuovi strumenti culturali: feedback costante, trasparenza, sperimentazione continua. Un’organizzazione vive se mantiene sensibilità, se sa percepire ciò che accade e reagire in tempo reale. Il feedback sia all’interno dell’organizzazione che verso e dall’esterno, secondo il CEO di Lenovys, è come il sistema nervoso dell’azienda, la mantiene reattiva, consapevole, reattiva. È allora necessario lavorare proprio su questa idea di vitalità organizzativa, aiutando le imprese a riscoprire la loro capacità di apprendere e rigenerarsi. “La vera innovazione non è quella che arriva dall’esterno, ma quella che nasce dal dialogo interno, quando le persone si sentono parte di un progetto e contribuiscono a farlo evolvere”. Il futuro, conclude Attolico, appartiene alle aziende che sapranno combinare struttura e flessibilità, autonomia e connessione, risultati e significato. “Le organizzazioni più forti non saranno quelle più efficienti, ma quelle più vive. Quelle che sanno cambiare forma senza perdere identità.”

FINE

Da vent'anni ti raccontiamo dove va il lavoro.



Smart working. Foto di Cristina Sara, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

20
anni di

**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle risorse umane.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento
Cartacee e Digitali
a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale
ESTE
Cultura d'impresa