

MANAGEMENT

HRevolution

HR nell'epoca della social
e digital transformation

Alessandro Donadio



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Alessandro Donadio

HRevolution

HR nell'epoca della social
e digital transformation



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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

Indice

Introduzione	pag.	9
Premessa	»	13
Ringraziamenti	»	17

Parte 1

Un nuovo campo da gioco. Cambia la società, cambiano le persone e le organizzazioni. Cambia l'HR?

1. Cambiare pelle: verso il people enabling	»	21
1. Nuova purpose: abilitare persone e organizzazione	»	21
2. Fuga dai modelli parentali HR	»	23
3. Dalla dipendenza alla alleanza	»	26
4. Il contesto della #socialorg	»	29
5. I pilastri della #socialorg	»	31
6. Social change journey	»	34

Parte 2

Dal governo delle risorse umane all'abilitazione. Le nuove practice per l'HR

2. People enabling journey. Il viaggio delle persone nell'esperienza organizzativa	»	43
1. HR transformation	»	43
1.1. Il ciclo di governo delle risorse umane	»	43
1.2. People enabling journey	»	45

3. L'incontro, la conversazione, l'ingaggio, il patto. Employer branding, social recruiting, social induction	pag. 47
1. Dove sono le persone: l'incontro	» 47
2. Dal cercare all'attrarre: la conversazione	» 49
3. Chi seleziona chi: l'ingaggio	» 51
4. Social induction: il patto persona-organizzazione	» 53
4.1. Nuovo contratto psicologico persona-organizzazione	» 54
4.2. Ti accompagno al tuo tavolo	» 57
5. Transformation road map	» 60
6. La nuova competenza manageriale: surfare i social. Testimonianza di Marina Fantini	» 63
4. Collaborazione, sviluppo, valorizzazione. Social collaboration, immersive learning, emersive talent	» 67
1. Persona e rete: il perimetro della social collaboration	» 67
1.1. L'organigramma: direzione e segmentazione	» 67
1.2. Le aziende con organigramma sono fallite?	» 72
1.3. Oltre l'organigramma: le connessioni di valore	» 73
1.4. Analisi etnografica: la lente dell'enabler	» 77
1.5. #socialorg: community di community	» 79
1.6. La decisione è un processo collaborativo	» 84
1.7. Social collaboration design: cosa fa l'enabler	» 87
2. Finalmente la learning organization!	» 89
2.1. Le organizzazioni sono quello che fanno	» 91
2.2. Le proprietà del learner contemporaneo	» 94
2.3. Learning organization design: ecosistema e percorsi	» 97
2.4. Immersive e collaborative learning	» 98
2.5. Persona e apprendimento: due pilastri	» 100
2.6. Learning path design: esperienza e conversazione	» 103
2.7. Quali risorse per il LPM: ecosystem e social faculty	» 107
2.8. Misuriamo l'efficacia della formazione?	» 109
3. Il talento delle organizzazioni? Liberare talento individuale	» 111
3.1. Verso un modello di emersive talent	» 113
3.2. Il talento ha un nome proprio	» 116
3.3. Le competenze nella #socialorg: un modello di riferimento	» 118
3.4. Competenze meta-abilitanti: enabling leadership, network intelligence, sharingness	» 122
3.5. Networking, conversazione, scambio: ascoltare, misurare e valorizzare	» 127
4. Transformation road map	» 129
5. Entusiasmo e coraggio nella leadership al cambiamento. Testimonianza di Gianfranco Poledda (Sorgenia)	» 136

6. Community organizzative, conversazione prima di tutto. Testimonianza di Luciana Del Laurentiis, Mara Cassina, Alessia Longoni (Fastweb)	pag. 139
7. Il collaborative knowledge trasforma le organizzazioni. Testimonianza Giacomo Manara (Kedrion)	» 142
5. La fine del viaggio, il commiato, la vita continua. Personal branding come risorsa di tutti	» 145
1. Non possiamo trattenere nessuno	» 146
2. Personal branding ben oltre l'outplacement	» 149

Parte 3

Oltre la #socialorg: smart people and organization

6. Un nuovo mondo è già alle porte	» 155
1. Spazi digitali e fisici: il nuovo metamondo organizzativo	» 155
2. Un mondo di dati equivale a sapere?	» 168
3. Siamo fatti così: neuroscienze e organizzazione	» 172
Epilogo – I libri di management non servono più	» 177
Bibliografia	» 183

Introduzione

Trovare il titolo per un libro è un'operazione complicata. Come nominare una startup, un prodotto, un figlio.

Deve rimanere per sempre (o quasi), deve contenere tutti i concetti, le idee e lo spirito che hai messo nel libro, ma deve anche essere immediato ed evocativo insieme.

Insomma, qualche notte insonne e un piccolo gruppo di amici su whatsapp che ho ammorbato per qualche settimana, sono stati i costi sociali di questa esplorazione.

*HR*evolution è un titolo che in effetti riesce a centrare tutti questi obiettivi secondo me.

Un piccolo condensato di parole chiave che da tempo rimbalzano sulla rete e caratterizzano il dibattito intorno alla funzione.

Ma anche un *meme* che con un gioco di geometrie esprime tre declinazioni che sono il vero cuore di questo libro.

Se teniamo la “R” in comune alle due parole otteniamo “HR Revolution”. È questo uno dei punti cruciali. Non possiamo più fare meri aggiornamenti del ruolo, serve una vera rivoluzione. A partire dai modelli mentali da cui l'HR continua a muovere per agire, dai paradigmi stessi sui quali si fonda.

Se teniamo la “R” a sinistra componiamo l'espressione “HR evolution”. Sì, perché se è vero che quello a cui tendiamo è una rivoluzione copernicana del ruolo, dobbiamo ricordare sempre che il modello di sviluppo sostenibile è evolutivo, progressivo, pragmatico. Fondato su azioni, e su competenze nuove che vanno acquisite.

Questo libro ha una vocazione da “handbook”, e nella seconda parte si vedrà molto bene.

Se, infine, teniamo la “R” a destra componiamo l'espressione “Human Revolution”. E questo è l'obiettivo sociale della funzione: cambiare le organizzazioni, liberarne la componente umana e consentirle di esprimere tutto il valore che è in grado di dare.

Questo chiama a un lavoro forte di ri-umanizzazione dei contesti, e non è, come vedremo, un paradosso che questo possa avvenire attraverso l'uso di tecnologie digitali, figlie di una cultura del web che ormai è pervasiva e stabile.

Ecco quindi come con un piccolo gioco di parole condensiamo obiettivo del ruolo, ambito di impatto e modello di trasformazione.

Le organizzazioni sono diventate luoghi stretti e angusti, non possiamo fare a meno di constatarlo. Paradossalmente a quanto spesso vediamo scritto nei documenti aziendali, la persona non è veramente al centro. Al centro ci sono i “meccanismi di funzionamento” di cui tutto il management è custode e spesso inconsapevole azionatore quotidiano.

Scomodare Heidegger può diventare un po' pretenzioso, ma le organizzazioni sono la migliore rappresentazione del mondo della tecnica da lui descritto. Ciò che conta è la macchina, le sue logiche indiscutibili, “scientifiche”, e il prodotto che questa è in grado di generare.

La persona, anche dopo molti anni dalla rivoluzione taylorista, continua a essere un fattore produttivo, una risorsa.

Ma l'umano diventa risorsa proprio quando non è fattore produttivo, ma immaginativo, datore di senso, costruttore di contesti in cui si fanno esperienze, si cresce, e anche si resiste insieme.

L'organizzazione non è una invenzione moderna.

È la forma che ha preso la consapevolezza umana del fatto che insieme si possono ottenere risultati da soli impossibili.

È poi il veicolo entro il quale si focalizzano energie psichiche e sociali che l'umano produce per il fatto di essere vivo.

È, infine, una tecnologia in sé, che consente di imparare dagli errori, individuare modalità di azione efficaci, produrre effetti su un'intera comunità.

Insieme un contesto di appartenenza, e una leva evoluta, nata prima ancora che le parole potessero in qualche modo definirla.

Certo, si dirà che la complessità di oggi richiede che lo strumento sia regolato, prevedibile, governato. Ma in realtà la scienza ci dice che un sistema ha maggiori capacità di resistere ai grandi impatti solo se possiede differenziazione al suo interno, unito a una fluidità d'insieme.

Calvino scrisse: “Alla turbolenza e complessità si risponde con la leggerezza organizzativa che privilegia l'intelligenza, la creatività e le idee” (*Lezioni americane*).

Ebbene, la differenziazione, la leggerezza, l'intelligenza e creatività sono proprietà di quella natura umana che a questo punto diventa risorsa: non più acquistabile, consumabile, alienabile, ma a tutti gli effetti pienamente dentro un'esperienza organizzativa che non è disgiunta da quella esistenziale.

Per molto tempo abbiamo pensato che il dispositivo organizzativo dovesse, fra le cose più importanti, occuparsi proprio di attenuare questa variabilità, troppo imprevedibile per essere resa produttiva.

Ma oggi abbiamo il problema contrario: come liberiamo tutta questa energia in un tempo in cui idee e diversificazione forte diventano le vere capacità organizzative?

Per questo ogni qualvolta mi si chiede se l'HR serve ancora fatica a seguire. Vero, non serve più nella sua forma attuale: regolatore, acquisitore. Ma in una versione rinnovata di creatore di contesti in cui la persona trova campo per esprimere quelle abilità, certo che sì.

Ma serve tornare al livello delle credenze stesse su cui si fonda la retorica manageriale HR, e poi tanta voglia di reimparare.

Dovremo avere la voglia e la curiosità di approcciarci a discipline che mai sono state nostro riferimento in passato (sociologia, antropologia, neuroscienze, statistica, per dirne solo alcune), per andare verso strumenti di rappresentazione organizzativa più efficaci. Ma anche guardare alla società con uno sguardo meno ipnotizzato o disincantato: due estremi che non ci aiutano.

Il libro è il mio personale contributo a queste "HRvolution".

Arriva da molto lontano in effetti, quando nel 2008 ho messo online, con una grande ingenuità, il blog Metaloghi organizzativi 2.0.

Ingenuità di contenuto perché in realtà non sapevo di cosa avrei veramente parlato. Forse più che altro si trattava di comunicare il mio disagio sulla vita organizzativa, e insieme il mio ottimismo sul futuro, a giocare un ruolo motivante.

Ingenuità in termini di competenze comunicative delle quali fin lì mi ero occupato poco, pensando che l'entusiasmo avrebbe fatto il miracolo.

Ingenuità tecnologica dato che ho messo online il sito su wordpress dopo avere guardato un tutorial di circa 7 minuti su Youtube.

D'altra parte l'esperienza stessa del blog mi ha consentito di attivare la vera risorsa con la quale si cresce ed evolve: la conversazione umana.

All'inizio devo dire piuttosto "striminzita" dato che a quei tempi blog su questi temi in Italia erano una rarità assoluta. In effetti 4/5 blogger animavano il dibattito spesso rispondendosi a vicenda.

Ma la community è cresciuta.

Il libro non è però una mera sintesi del pensiero maturato sul blog, piuttosto l'iperbole che quel pensiero ha percorso passando dal testo alle realtà aziendali in cui si è sperimentato; in diversi casi validato, in molti altri sconfessato.

Si struttura in 3 parti.

Nella prima provo a rappresentare il mutato campo da gioco in cui muove l'HR. Ma anche quei modelli mentali che bisogna provare a superare, per arrivare a concepirsi reali creatori di contesti organizzativi nuovi come la #socialorg di cui da tempo mi sforzo di raccontarne i pregi.

Nella seconda parte attraverseremo il duro lavoro di analisi delle pratiche HR, per provare davvero a maneggiarle: smontarle e rimontarle in modo nuovo.

Ci saranno tanti modelli, approcci possibili descritti al meglio, e alla fine di ogni capitolo una sezione chiamata “Trasformation road map” che proverà a riassumere modalità per cambiare, analizzate sulle tre dimensioni che sono pilastri stessi dei sistemi organizzativi:

- processi,
- competenze,
- tecnologie abilitanti.

Nella terza parte, proprio perché l’idea stessa di stabilità va superata, affronteremo le rivoluzioni che stanno già maturando intorno a noi, che arrivano da imponenti filoni sociali, scientifici e tecnologici che stanno maturando velocemente. Ben oltre il digital e il social per intenderci.

Forte della consapevolezza che un pensiero non nasce e si sviluppa nella mente di una sola persona, questo libro è pieno di contributi.

Ho chiesto a manager, specialisti, soprattutto amici, di aiutarmi a rappresentare la forza e la fatica del cambiamento.

In tutta la seconda parte i loro contrappunti impreziosiscono la riflessione.

Ho chiesto loro di non attardarsi troppo nel descrivere minuziosamente i case history che hanno gestito in azienda, peraltro tutti progetti coerenti con i modelli presentati nella seconda parte. Ma di rappresentare anche la difficoltà, le ansie, il peso delle scelte che hanno dovuto fare.

Insieme naturalmente alle piccole e grandi vittorie che hanno ottenuto.

I singoli contributi hanno quindi uno stile diretto, informale e discorsivo. E soprattutto molto personale in stile. Questo libro vuole già essere un esempio di quella diversificazione di cui ho parlato prima.

E d’altro canto per chi rimanesse incuriosito dai progetti e volesse particolari ulteriori, non ha che da fare una cosa semplice: contattare la persone e bere un caffè insieme a loro (che bello se questo libro diventasse una piattaforma per una community di persone che ce la mettono tutta per trasformare le organizzazioni!).

Nella terza parte questi contributi diventano vere e proprie interviste sulle quali mi permetto di fare dei controcanti di collegamento con i concetti sostenuti nel libro.

Premessa

di *Luca Solari**

Aprire lo sguardo di un lettore su un percorso articolato come quello di un libro non è facile, soprattutto se si conosce bene l'autore e si sono condivisi diversi percorsi con lui. È questo il caso della mia premessa al nuovo libro di Alessandro Donadio, consulente, blogger e in fondo ricercatore dei nuovi fenomeni dell'organizzare che ha costruito attorno a #socialorg una delle più attive comunità di esploratori dell'innovazione organizzativa.

A ben vedere anche se ci siamo molto frequentati, non ho mai chiesto ad Alessandro Donadio se conosca bene l'opera di Philip K. Dick o se preferisca Robert Heinlein (io preferisco il primo, ma tant'è). In realtà, mentre so che ama la musica, non so cosa preferisca quando legge al di fuori del campo di comune interesse, ovvero l'evoluzione dell'organizzare, ma mi piace immaginare che da qualche parte se non la lettura di questi autori, alberghi la dimensione di apertura verso il futuro che hanno le persone che amano la fantascienza. Sì, perché anche quando la fantascienza disegna utopie negative, il fatto stesso di percorrerle nella lettura diventa uno stimolo a precorrerle e quindi a modificarle prima che sia troppo tardi. Ed è questa energia, questo ottimismo, questa inguaribile fiducia sull'agire delle persone che accomuna a mio avviso chi con passione si interroga su come saranno le organizzazioni di domani. Un po' come chi fa gaming online non fugge dalla realtà, ma aspira ad una realtà migliore, come sostiene Jane McGonigal in *Reality is Broken*, chi legge fantascienza non fugge dalla realtà, ma si prepara a trasformarla prima di tutti gli altri.

In un viaggio verso il nuovo, astratto dalla realtà specifica che di volta in volta vivevamo, quasi uno sfondo à la Franco Battiato ci siamo incontrati, mentre entrambi ci interrogavamo sui limiti delle organizzazioni che studiavamo o accompagnavamo in azioni di consulenza o formazione. All'inizio la sensazione era quella di chi fa parte di una setta o un culto segreto, poiché

* Professore di Human Resources presso l'Università degli Studi di Milano e HR disruptor.

tanto era lo scetticismo con cui ci siamo confrontati che talvolta andavamo “undercover”.

Da allora molte cose sono cambiate, ma la più evidente è che quello che allora pensavamo e in fondo sognavamo sta diventando realtà, più velocemente quasi di quanto ci si sia accorti. Se allora incontravamo sguardi perplessi di direttori risorse umane e top manager distratti, oggi anche i meno propensi infarciscono i loro interventi di richiami alla forza distruttiva delle tecnologie digitali e del cambiamento sociale in corso.

E come spesso accade, il terreno di riflessione, sperimentazione e azione che abbiamo aperto viene percorso da improvvisati esperti, schiere di consulenti poco ispirati e venditori della soluzione magica simili agli ambulanti che vendevano le pozioni magiche nel West.

Per questa ragione credo, anche Alessandro ha sentito forte la necessità di fare il punto e mettere a sistema una storia di esperienze professionali e riflessioni innovative che aiuterà i lettori a distinguere il buono dal meno buono, l’utile dal meno utile, il rigoroso dall’approssimato.

Il libro gioca su filo delle parole “HR”, “evolution” e “revolution”, poiché fa il punto su un processo vivo e vitale che stiamo osservando mentre accade, animato dagli sforzi e dalle azioni di persone che sono state liberate dai limiti che ci siamo dati costruendo un mondo, una società, delle istituzioni, delle imprese e dei sistemi di ruoli plasmatisi attorno al desiderio di standardizzare che è stato il portato della rivoluzione del management scientifico. Non c’è mai stato un momento più bello da vivere, paragonabile solo alle grandi scoperte e dei viaggi verso l’ignoto che culmina con la (ri)scoperta delle Americhe. Le paure, i ripiegamenti, i sussulti populistici dentro la società e nelle organizzazioni sono il sintomo più chiaro che il cambiamento sta vincendo. Solo quando un mondo nuovo appare e accenna alle sue possibili conseguenze, chi non è attrezzato cognitivamente e culturalmente ha bisogno di agitare una reazione collettiva, molto simile a quanto già abbiamo osservato molte volte nella storia da sempre anche se siamo soliti associarlo al fenomeno luddista che cercò di fermare la rivoluzione industriale.

Non sappiamo cosa succederà, perché queste transizioni sono delle cupidie, delle singolarità, ovvero dei momenti nei quali le regole, le abitudini, i principi, le norme che abbiamo sviluppato non ci aiutano più a capire, interagire, prevedere e scegliere. Ma questa impossibilità di prevedere è un’apertura fantastica perché ci consente di esercitare la nostra immaginazione disegnando futuri possibili, attivarci per costruire un mondo diverso e provare l’ebbrezza di una nuova mobilità sociale che scardinerà posizioni di comodo. È quella che Schumpeter definisce la distruzione creatrice che attribuisce all’azione prometeica dell’imprenditore la capacità di sconvolgere il mondo, ma sta accadendo con un esercito di imprenditori in tutti gli ambiti, economia, società, cultura, politica e scienza.

Davanti a questa forza, il rischio è che le imprese e i direttori risorse umane cerchino di resistere e proteggere un mondo che si sta sbriciolando. Alessandro Donadio fornisce una diversa strada, possibile anche se non sappiamo ancora cosa succederà davvero. Il cuore della sua proposta è saldamente ancorato a due aspetti che la letteratura sul cambiamento digitale ha individuato:

1. l'opportunità di guardare alle organizzazioni come sistemi dinamici di relazioni e interazioni con confini sempre più sfumati e in continua evoluzione e rivoluzione;
2. la conseguente necessità di modificare radicalmente l'assetto della relazione tra la persona e l'organizzazione, trasformandolo in un rapporto più paritario, un'alleanza.

Per l'HR si tratta di due cambiamenti disruptive. Il primo implica trasformare la funzione da un apparato volto a standardizzare, strutturare e normalizzare a un attore flessibile, rapido e veramente on the road, sempre impegnato nel capire cosa sta succedendo nell'organizzazione. Ne consegue una disruption dei modelli di ruolo della funzione, anche quello recente di Dave Ulrich e una completa revisione delle competenze e delle logiche di ingaggio. Qualcuno lo banalizza creando l'analogia con il mondo del marketing. In realtà, la trasformazione è molto più profonda perché in questo caso si interagisce con il vivere della persona nella e con l'organizzazione, non solo con un processo di acquisto. L'idea dell'employee journey, quindi non è di una mappa di fatto abbastanza statica e strutturata come quella del customer journey, ma un vero lavoro con le persone, una per una. Alessandro Donadio fornisce alcuni casi ed esempi di cosa questo voglia dire praticamente e come sia possibile se non si vuole trasformare completamente la funzione, adattarla progressivamente al nuovo ruolo. Il secondo aggiunge una complessità alla relazione con la persona che non è solo individualizzata, ma da gestire in una logica non asimmetrica. La persona è protagonista, vuole dire che non accetta più un copione, entra nel merito, co-disegna il suo ruolo e ne definisce l'orizzonte temporale.

L'essenza di questo cambiamento sta in una vera transizione di paradigma che viene esplicitata nel primo capitolo quando Alessandro propone all'HR di passare a un modello di gestione adulta della persona, caratterizzato da fiducia e responsabilità. Questa visione si scontra con un HR che tende a due estremi entrambi poco inclini a far crescere la persona, da un lato l'approccio paterno, fatto di rigore e durezza, dall'altro quello materno che mira a schermare le persone dalle conseguenze più aspre. Ancora peggio è il riconoscere che lo stesso HR transita incessantemente tra questi due approcci senza soluzione di continuità, generando smarrimento nelle persone e allontanando proprio quelle che più possono dare alle organizzazioni del futuro, essendo autonome e responsabili.

In conclusione, il libro può aiutare l'HR ad attivare quella riflessione volta al "disrupt yourself" che è anche il titolo di un libro di Jay Samit ideale in accoppiata con quello di Alessandro Donadio, perché l'unica cosa che è davvero certa in questa singolarità è che questa volta davvero l'HR non sarà più lo stesso e se vorrete esserlo ancora, dovete accettare di cambiare pelle.

Ringraziamenti

Ringraziare è una bella occasione per prendere atto che niente di quello che pensi di sapere è nato dentro di te, come nel vuoto assoluto. Mentre la mente scorre alla ricerca delle persone che negli anni mi hanno aiutato a comporre un pensiero, mi rendo conto di quanto valga la pratica della conversazione per ognuno di noi.

So di dimenticare qualcuno in questo elenco e per questo me ne scuso. Ma chiunque pensi di essermi stato, anche solo in minima parte ispiratore, beh, ha ragione!

Comincio con un ringraziamento a chi mi ha insegnato a fare sempre le cose per bene, al meglio delle tue possibilità. Mamma e Papà.

Un grazie poi a Valeria Cardillo Piccolino, che ha letto, riletto... e ancora riletto la bozza, fino ad aiutarmi a darle una forma presentabile.

Grazie a Silvia Ghisio, che ha visto nascere l'idea di questo libro ed è stata la prima a dirmi che potevo farlo.

Grazie a Carlo Penati che mi ha dato i rudimenti del lavoro di consulenza HR, e portato in questo mondo.

A Simone Ratti, insegnante, filosofo, amico. A lui devo l'amore per il pensiero che ora riempie, oltre me, quattro mensole della mia libreria.

A Luca Solari che è stato il primo a farmi innamorare dell'idea che le organizzazioni possono essere molto meglio di così.

Un grazie specialissimo a Davide Dalla Valle per le conversazioni serali alla ricerca delle reti informali organizzative, che tanto hanno contribuito a costruire molti dei modelli qui presentati.

A Fabrizio Bellavista che, con la sua sensibilità e visione olistica, mi ricorda sempre che c'è tanto di più oltre a quello che si vede.

A Fabrizio Maddalena e Valeria Marini, che da me sollecitati su Whatsapp, hanno proposto il titolo di questo libro a distanza di 5 secondi. Per davvero 5, ho conservato lo screenshot!!

Per Annalisa Galardi ho il riconoscimento, e l'affetto, che si riserva a chi ha il coraggio di starti vicino durante quelle transizioni in cui mezzo tuo mondo si rivoluziona. La ringrazio perché ha saputo consigliarmi di ripartire dalle cose che so e che so fare, e che ora sono in questo libro (non proprio tutte eh!).

Agli amici contributori, che stimo perché guardano alle organizzazioni come a delle occasioni meravigliose per far progredire questa società: dei veri fanatici dell'Uomo (per chi capisce la citazione cinematografica!). Li ringrazio anche perché mi hanno consentito di sperimentare cose nelle loro aziende, con il coraggio del leader prima che del manager.

Infine ringrazio Spotify, perché ogni volta che ho cercato la musica di sottofondo giusta per scrivere, lui me l'ha trovata. Sempre.

Parte 1

Un nuovo campo da gioco.
Cambia la società, cambiano le persone
e le organizzazioni. Cambia l'HR?