

RIDISEGNARE IL LAVORO

Le nuove sfide
del people management

A cura di
Gabriele Gabrielli

Con i contributi di

S. Budini, A. Cortesi, G. Gabrielli, M. Genova, A. Mattiacci,
R. C. D. Nacamulli, A. C. Scapolan, F. Serventi, L. Solari

FrancoAngeli

LA SOCIETÀ
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

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.

RIDISEGNARE IL LAVORO

Le nuove sfide
del people management

A cura di
Gabriele Gabrielli

Con i contributi di

S. Budini, A. Cortesi, G. Gabrielli, M. Genova, A. Mattiacci,
R. C. D. Nacamulli, A. C. Scapolan, F. Serventi, L. Solari

FrancoAngeli



In copertina: © Kris | by Pixabay

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.

A Pierangelo Scappini,
all'amicizia e alla visione condivisa del lavoro che deve generare benessere.
Per questo si è sempre impegnato, prendendosi cura soprattutto dei più giovani,
attraversando le organizzazioni e i loro limiti che ben conosceva.

Indice

Prefazione, di Gabriele Gabrielli		pag.	11
Prima parte. Contesto			
Uno sguardo diverso sul people management. Sfide, intersezioni, traiettorie, di Gabriele Gabrielli	»		15
Il lavoro e i suoi protagonisti in cerca di futuro	»		15
Il cambiamento inevitabile. La sfida della sostenibilità e del lavoro di qualità	»		16
Cosa significa questa transizione per i leader e i team HR	»		18
Rigenerare il lavoro. La sfida del suo senso	»		20
<i>Superare il disorientamento</i>	»		20
<i>La fatica dello sguardo di cura sul lavoro</i>	»		21
Il cuore dei contesti organizzativi. La sfida delle relazioni	»		22
<i>Le relazioni ricostruite</i>	»		22
<i>Nei team prende forma lo spazio del “noi”</i>	»		22
<i>Humanistic management. Un approccio sostenibile per gestire le risorse umane,</i> di Simone Budini	»		24
<i>Humanistic management: una definizione</i>	»		24
Il primo principio (fondante e fondamentale) dell’ <i>humanistic management: la dignità umana</i>	»		25
Il secondo principio dell’ <i>humanistic management: il bene comune</i>	»		27
Il terzo principio dell’ <i>humanistic management: la solidarietà</i>	»		28
Il quarto principio dell’ <i>humanistic management: la sussidiarietà</i>	»		29

Il quinto principio dell' <i>humanistic management</i> : la partecipazione	»	31
Un ultimo aspetto: la comunicazione	»	32
Conclusione: verso una svolta umanistica	»	33
Dal lavoro remoto al lavoro 4.0,		
di Raoul C. D. Nacamulli	»	34
Premessa	»	34
La pandemia e lo sviluppo senza precedenti del lavoro da remoto	»	34
Tempo e spazio flessibile: lavorare sempre ed in qualunque luogo	»	35
Le origini e le caratteristiche del lavoro agile	»	36
I modelli organizzativi 4.0	»	38
Il lavoro da remoto può incentivare il pensiero creativo?	»	39
Come mettere in pratica il lavoro agile: due filosofie d'intervento	»	40
<i>Il modello delle 3B: bricks, bytes e behavior</i>	»	41
<i>La progettazione del lavoro agile</i>	»	42
Conclusioni	»	44
Il modello benefit e l'evoluzione del capitalismo,		
di Francesco Serventi	»	45
Primato degli azionisti	»	45
Cosa sono le B Corp e le Benefit Corporation?	»	46
Il caso Nativa: la prima B Corp e Benefit Corporation in Europa	»	48
Le Società Benefit italiane	»	52
Conclusioni	»	54
Seconda parte. Strumenti		
Costruire l'<i>employee centricity</i>: il collaboratore al centro dell'esperienza di lavoro, tra contenuto e contesto,		
di Anna Chiara Scapolan	»	57
Introduzione	»	57
Oltre la soddisfazione e l'engagement	»	58
Mettere al centro caratteristiche e aspettative delle persone	»	62
Costruire l'esperienza facendo leva sul contenuto	»	63
<i>Employee centricity</i> e contesto di lavoro	»	69
À la guerre comme à la guerre: capire il brand per l'<i>employer branding</i>,		
di Alberto Mattiacci	»	74
Introduzione: sempre e ovunque	»	74
L' <i>employer branding</i> visto da lontano: aspetti definitivi	»	76
L' <i>employer branding</i> visto da vicino: il branding	»	78
Il brand come sistema di segno e senso	»	80

La triade identitaria	»	83
<i>Employer branding: un nuovo terreno di gioco</i>	»	88
Dal workforce planning al work planning. Materiali e prospettive dal field,		
di Alessandro Cortesi	»	91
La formulazione della strategia: il concetto di “strategic workforce planning”	»	91
Il framework di implementazione dello strategic workforce planning	»	94
L’approccio alla segmentazione dei cluster	»	98
La ruota delle soluzioni strategiche (e delle sue domande chiave)	»	99
Conclusioni	»	102
<i>People analytics: idee per un evidence-based HR,</i>		
di Luca Solari	»	103
Il concetto di evidence-based HR	»	103
Uso e natura dei dati	»	104
Big data?	»	107
Come analizzare i dati	»	109
Visualizzazioni	»	109
Distribuzioni e medie	»	110
Aggregazioni e confronti	»	112
Relazioni e interazioni	»	113
Previsioni e IA	»	114
Gli strumenti di analisi	»	116
Conclusioni	»	116
<i>HR & people analytics. Una grande opportunità per ripensare la direzione HR,</i>		
di Massimo Genova	»	118
Premessa	»	118
Gli HR & <i>people analytics</i>	»	119
Description, prediction and prescription HR & <i>people analytics</i>	»	124
<i>Descriptive analytics</i>	»	124
<i>Predictive analytics</i>	»	125
<i>Prescriptive analytics</i>	»	126
HR & <i>people analytics</i> e “data democratization”	»	127
HR & <i>people analytics</i> . Come generare valore	»	129
Conclusioni	»	135
Bibliografia	»	137
Note sugli autori	»	143

Prefazione

di Gabriele Gabrielli

L'epoca che viviamo è straordinariamente fertile per l'economia e il lavoro. Sta trasformando i loro significati. I protagonisti del lavoro sono consapevoli che nulla è destinato a rimanere come prima. Le forze in campo, d'altro canto, sono numerose e di diversa natura: l'innovazione, in modo particolare i processi di digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e la robotica colpiscono maggiormente. Sta disegnando una trasformazione inedita. Ma a questa epocale "transizione digitale" si accompagna ora anche una "transizione ecologica". Per realizzarle, occorrono risorse economiche e culturali, una visione che nutra nuove "menti" per lasciarsi guidare dal "paradigma della sostenibilità", pietra di inciampo per molti, motivo di scandalo per altri, da tutti proclamata a gran voce ogni giorno. È un'epoca indubbiamente rivoluzionaria che traccia percorsi di evoluzione del modello economico fino a qualche anno fa non immaginabili che, da "shareholder capitalism", vuole diventare "stakeholder capitalism". Le implicazioni per la gestione dell'impresa sono davvero tante, alcune da esplorare, e tutte obbligano a "ridisegnare" il lavoro così come l'abbiamo sin qui concepito e implementato.

Perché anche il lavoro e la sua organizzazione, le concezioni e gli stili di leadership sono travolti. Si trovano a dover ideare e sperimentare "*new ways of working*" capaci di mettere in dialogo performance economica e impatto sociale e ambientale.

Sono scenari arricchiti dagli apprendimenti realizzati durante la pandemia che pongono in primo piano il disegno di nuove morfologie del lavoro per combinare lavoro a distanza e in presenza. Generano nuovi concetti e modi di intendere il lavoro (significati), nuovi luoghi di lavoro (ambienti) e identità professionali, inediti strumenti organizzativi per gestire collaboratori e team. È l'appuntamento che stiamo indicando, in modo approssimato, con l'etichetta "lavoro ibrido", occasione secondo molti per conciliare aspettative personali e istanze organizzative.

Le organizzazioni, il loro management, le funzioni HR, allora, sono impegnate in questa che appare ai nostri occhi una straordinaria “transizione di senso” che scomoda tutti. Chiede in primo luogo la costruzione di un nuovo mindset, perché sia adeguato alle sfide di una società complessa, dove l’interdipendenza fra i suoi vari elementi diventa fondamento per legittimare ogni azione organizzativa e manageriale.

Le pagine che state per leggere testimoniano una parte di questo impegno, perché condividono la riflessione teorica e pratica che alterna principi, metodologie e strumenti, discussa con gruppi di manager e professional HR in tre programmi formativi, disegnati su misura per cogliere le rispettive specificità, in altrettante imprese coinvolte in importanti processi di trasformazione culturale e organizzativa. Sono stati realizzati tutti negli ultimi due anni, coinvolgendo circa 300 persone, sotto una comune etichetta: “*Growing HR skills*”. Il programma – concepito anche come laboratorio per allenare nuove competenze – ha ricostruito il contesto della trasformazione dialogando con le principali sfide della transizione e le sue implicazioni nel lavoro.

È doveroso da parte nostra ringraziare le imprese che ci hanno dato fiducia assegnandoci una responsabilità così importante per People Management Lab S.r.l., Società Benefit e B Corp certificata, che ha individuato il proprio scopo nel contribuire a costruire una cultura del lavoro diversa, capace di saldare la performance economico-organizzativa con il rispetto e il benessere delle persone promuovendo la gestione sostenibile delle persone. Coltivare l’umano nelle imprese e nelle altre organizzazioni è la nostra missione che misura l’efficacia dei progetti che realizziamo.

Un grazie particolare allora desideriamo rivolgerlo ai leader HR di Enel, Poste Italiane e WindTre: Guido Stratta, Pierangelo Scappini, Rossella Gangi¹. Con il loro sostegno abbiamo potuto conoscere tante colleghe e tanti colleghi, uniti dalla corda della fiducia che genera speranza: le imprese, le organizzazioni e il lavoro possono essere cambiati e diventare comunità, prima che luoghi, che generano benessere personale, organizzativo, sociale. In modo sostenibile.

¹ Roma, agosto 2022.

Prima parte.
Contesto

Uno sguardo diverso sul people management. Sfide, intersezioni, traiettorie

di Gabriele Gabrielli

Il lavoro e i suoi protagonisti in cerca di futuro

L'epoca che viviamo cambia in profondità il lavoro. Si sta trasformando anche il suo significato. A guidare il cambiamento è la digitalizzazione alla quale si aggiungono ora gli apprendimenti realizzati con il grande esperimento sociale dello "smart working forzato" a seguito della pandemia, che ora diventerà soluzione strutturale nelle diverse configurazioni del "lavoro ibrido". Klaus Schwab qualifica l'insieme dei cambiamenti "quarta rivoluzione industriale"¹, riconoscendone l'essenza nel più alto livello d'integrazione e sofisticazione di strumenti e processi digitali e informatici, tratto che la distingue dalle precedenti rivoluzioni industriali succedutesi dopo quella agricola. Luciano Floridi, discutendo da un'altra prospettiva gli sviluppi nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, riflette sulle nuove "relazioni" che si stabiliscono tra le persone. Segnala un fenomeno emergente: la caduta dei confini tra la vita online e quella offline, perché ormai viviamo "onlife", un nuovo luogo generato dalla trasformazione che sta cambiando il mondo e il lavoro².

L'impresa e la sua funzione, il lavoro e la sua organizzazione sono risucchiati nel vortice di questo cambiamento pervasivo che mette in discussione paradigmi culturali ed economici, giuridici e sociali. Si cercano nuove idee e nuove pratiche capaci di generare effettivo benessere e una società più giusta. Tra queste si fa largo il "paradigma della sostenibilità". Gli scenari del lavoro sono alimentati perciò dalla ricerca di modalità di gestione sostenibili in tutti gli ambiti (economico, sociale, ambientale) e "new ways of working" improntate a morfologie inedite fatte di lavoro a distanza e in presenza che combinano "flexitime and flex-place" per rispondere a bisogni molteplici e istanze differenziate. Si profila una

¹ Schwab K (2017), *La Quarta Rivoluzione Industriale*, FrancoAngeli, Milano.

² Floridi L. (2017), *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Carocci, Roma.

“nuova grande trasformazione”³ del lavoro e dell’economia che, sospinta da digitalizzazione, intelligenza artificiale e robotica, travolge i tradizionali modelli di organizzazione del lavoro costruiti, aggiustati, re-ingegnerizzati dalle funzioni HR lungo il corso del secolo scorso. Diventano inutilizzabili molte competenze e saperi, si profilano nuove esigenze di professionalità che aprono la strada a ingenti programmi di reskilling e upskilling. Il lavoro, insieme ai suoi protagonisti, è in cerca di futuro. La trasformazione lascia emergere nuovi concetti e modi di intendere il lavoro (significati), nuovi luoghi di lavoro e identità professionali, inediti strumenti organizzativi per gestire collaboratori e team.

Le sfide per imprese, manager, leader HR e i loro team sono numerose. Intersecano più prospettive e bisogni, incrociano le attese e le speranze di nuove generazioni che non conoscono il lavoro del secolo scorso costruito su tempi e luoghi scanditi dai ritmi dell’orario del lavoro e dagli spazi di fabbriche rumorose e uffici standardizzati. Sono sfide che cercano traiettorie lungo le quali trovare risposte inclusive. Richiederanno un cambio di mentalità profondo e nuovi stili di leadership.

Il cambiamento inevitabile. La sfida della sostenibilità e del lavoro di qualità

Sempre più numerosi studiosi, imprenditori e manager pensano sia possibile cambiare pelle al capitalismo. Si sostiene si tratti di un “cambiamento inevitabile”⁴. La svolta è soprattutto dovuta al fatto che il capitalismo, così come l’abbiamo conosciuto e praticato lungo i decenni che attraversano il secolo scorso e quelli di questo nuovo millennio, ha mostrato la sua incapacità di creare ricchezza sostenibile generando, piuttosto, crescenti e insopportabili disuguaglianze. Occorre cambiare allora, ricercando e assecondando la transizione verso una forma nuova di capitalismo che sia inclusivo e “sostenibile”⁵. Bisogna riscoprire, in altre parole, il valore e i benefici della sua “alternativa storica”, ossia il “capitalismo degli stakeholder”.

Marianna Mazzuccato spiega così la differenza tra i due modelli.

Il capitalismo degli azionisti parte dall’idea che solo le imprese creino valore e che lo facciano nel migliore dei modi quando massimizzano i prezzi delle azioni e il valore per gli azionisti. [Mentre] il capitalismo degli stakeholder parte dall’idea che, in realtà, la

³ Seghezzi F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale del lavoro*, Adapt, Milano.

⁴ Sassoon E., a cura di (2022), *Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo*, Mind Edizioni, Milano.

⁵ Fink L. (2020), *Una completa trasformazione della finanza*, testo disponibile al sito www.blackrock.com/it/consulenti/larry-fink-ceo-letter.

ricchezza sia creata collettivamente da vari tipi di organizzazione, non solo all'interno del business⁶.

Non è una differenza di poco conto. Il capitalismo degli stakeholder disegna un'economia profondamente diversa nella quale le imprese e la loro funzione cambiano. Ci sono nuovi compiti e responsabilità di cui le imprese e i suoi manager devono farsi carico. Cosa significa questa trasformazione per la gestione delle persone nelle organizzazioni e nelle imprese? Il paradigma della sostenibilità al quale l'evoluzione richiamata si ispira, in effetti, sollecita imprese, i suoi leader e manager a impegnarsi attivamente per declinare in modo coerente anche le pratiche di gestione delle risorse umane. Anche la leadership, dunque, è interessata da questa rivoluzione e ci si aspetta che sarà sempre più misurata dalla presenza di leader capaci di far vivere nel tempo la scelta della sostenibilità. Come? Dovranno essere in grado di farla attraversare di generazione in generazione. La leadership di cui stiamo parlando "blinda" in altre parole la sostenibilità dell'impresa e quella delle pratiche di people management assicurando che questa diventi lo statuto della gestione dell'impresa che abbraccia il paradigma della sostenibilità. Per questa ragione, la sua leadership è innanzi tutto una "leadership di testimonianza"⁷ senza la quale un percorso del genere non può avere successo.

Il "*business as usual*" va superato, così come la gestione delle risorse umane, o meglio la guida delle persone e degli altri stakeholder, deve rigenerarsi in questa transizione. Entrambi devono dismettere lenti che costringono a pensare che il benessere e il guadagno possano essere solo di pochi e, perciò, limitati, risorse scarse da difendere con i pugni e con i denti. Il paradigma della sostenibilità in realtà manda in esilio l'avidità per lasciar spazio alla cura⁸. Il benessere che l'impresa sostenibile crea diventando lo scopo del suo esistere, infatti, può essere esteso a tutti, generato e rigenerato. Per far sì che questo accada, però, occorre uscire da una logica di chiusura e difensiva. La rifondazione del business e del capitalismo passa attraverso la rottura di questi schemi che perimetrano il "mio" e il "tuo" senza costruire lo spazio del "noi". Nella cornice di senso della soste-

⁶ Mazzuccato M. (2022), *L'alternativa storica del capitalismo degli stakeholder*, in Sassoon E., a cura di, *Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo*, Mind Edizioni, Milano, p. 42.

⁷ Interessante a tal riguardo è un passaggio della lettera 2022 ai CEO di Larry Fink, presidente di BlackRock. Scrive: "Per avere successo nel lungo periodo è essenziale che le relazioni con i vostri clienti si fondino sullo scopo della vostra impresa. I dipendenti devono capire lo scopo per cui agite, ed entrare in sintonia con esso, dopodiché diventeranno i vostri più ferventi sostenitori. I clienti vogliono vedere con i loro occhi e sentire con le loro orecchie ciò che voi rappresentate, mossi sempre di più dal desiderio di fare affari con aziende con cui condividono gli stessi valori". Fink L. (2022), *Il potere del capitalismo*, testo disponibile al sito www.blackrock.com/it/consulenti/larry-fink-ceo-lettera-2022.

⁸ Shiva V. (2022), *Dall'avidità alla cura. La rivoluzione necessaria per un'economia sostenibile*, EMI, Verona.

nibilità e della sostenibilità della gestione dei collaboratori e degli altri stakeholder, infatti, non c'è più il mio valore e il tuo valore, piuttosto c'è un valore condiviso che si costruisce insieme, viene distribuito a tutti i soggetti dell'ecosistema e si spinge anche oltre perché si trasforma in valore sociale.

Occorre proiettarsi verso una forma più sofisticata di capitalismo, impregnata di finalità sociali. Identificando soluzioni nuove e più efficaci per ridefinire la produttività della catena del valore, riconcepire prodotti e mercati e abilitare lo sviluppo dei cluster locali. Non si tratta di un atteggiamento filantropico, ma di un comportamento anche egoistico che induce a creare valore economico che si traduce a sua volta in valore sociale⁹.

Cosa significa questa transizione per i leader e i team HR

La prospettiva evocata allora disegna non solo un diverso contributo che ci si attende da imprenditori, leader e manager, ma anche un contributo rigenerato da parte delle funzioni HR. Si tratta di una missione sfidante che, come sempre, troverà sulla sua strada resistenze culturali e una strenua difesa di posizioni. Sarebbe miope però perdere l'opportunità che porta in dote la rivoluzione della sostenibilità, occorre saperne cogliere i nessi più autentici e profondi con lo scopo, il contributo di valore, le competenze che possono assicurare leader e team HR per una società e un'economia migliori.

Ci sono allora domande urgenti alle quali rispondere come queste. La scelta delle imprese di abbracciare la sostenibilità quali implicazioni ha per la gestione di collaboratrici e collaboratori? Quali sono le condizioni che autorizzano a dire che un'impresa è sostenibile anche nel campo della gestione delle risorse umane? L'ambito soggettivo delle persone da gestire in modo sostenibile rimane invariato? Come cambia l'idea di forza lavoro nell'epoca della sostenibilità?

Evidentemente, i fattori che concorrono a identificare la gestione sostenibile delle risorse umane nel lavoro sono numerosi e influenzati da altrettanti variabili. Tra questi però ce n'è uno che merita di essere messo al centro del processo di rigenerazione dello *Human Resource Management*. La gestione sostenibile delle persone passa attraverso la ricerca ossessiva, senza se e senza ma, del loro benessere. Un benessere che chiede di costruire e mantenere ambienti di lavoro attenti alla salute psico-fisica e sociale dei lavoratori e alla loro sicurezza, ambienti nei quali si evitano di dare spazio ai fattori di stress da lavoro. Non può esserci gestione sostenibile dei collaboratori se l'impresa e i suoi manager adottano modalità di organizzazione del lavoro e del suo ambiente che non hanno a cuore la salute e il benessere delle persone, nonché la sicurezza del lavoro.

⁹ Porter M., Kramer M.R. (2011), *Creare valore condiviso*, Harvard Business Review Italia, 1(2), 68-84.

Verrebbero meno a una precisa, primaria e non negoziabile responsabilità¹⁰. Rischiamo un punto importante, ossia la portata dell'espressione "ambiente di lavoro" con la quale intendiamo l'insieme di tutte le condizioni nell'ambito delle quali prende forma il lavoro, condizioni che interagiscono, questo è l'aspetto decisivo, con il benessere fisico e mentale del lavoratore. Mettere al centro il benessere significa perciò coltivare e chiedere con ostinazione comportamenti e decisioni che si fanno carico di progettare un lavoro di qualità che garantisca non solo varietà e riconosca autonomia ma anche la ricerca della corrispondenza tra lavoro, aspirazioni e talenti delle persone. Per questo la sostenibilità della gestione delle persone può essere testimoniata da pratiche di lavoro inclusive e di valorizzazione di tutte le diversità.

L'idea di forza lavoro cambia. Non c'è capitalismo inclusivo e gestione sostenibile delle persone senza partecipazione.

È evidente che la progettazione attenta a queste condizioni di sostenibilità e l'implementazione di pratiche coerenti costituisce una dimensione essenziale per l'impresa sostenibile che abbia deciso di contribuire a far evolvere il capitalismo dalla forma del capitalismo degli azionisti o della massimizzazione del valore per gli azionisti alla forma del capitalismo inclusivo e degli stakeholder che genera valore condiviso. La gestione delle persone però allarga il suo perimetro soggettivo nella prospettiva del paradigma della sostenibilità. Chi sono i destinatari di queste pratiche di gestione sostenibile? Certamente non più soltanto i dipendenti, perché sono numerosi i soggetti che contribuiscono a far vivere l'impresa e a segnare la direzione del suo sviluppo sostenibile. In altre parole, l'idea stessa e i contorni della forza lavoro stanno cambiando profondamente: dall'essere prevalentemente incentrata sui lavoratori dipendenti, infatti, si sta trasformando nella direzione di comprendere una comunità diversificata di collaboratori che attraversa i confini di un'organizzazione¹¹. L'idea di forza lavoro oggi è sempre più associata così a una varietà di contributori come free lance, fornitori, professionisti, gig worker e persino robot¹². Una ricerca del MIT di Boston e di Deloitte mostra come la stragrande maggioranza dei manager globali considerino ormai la forza lavoro sinonimo di questa ampia comunità.

La tradizionale definizione della forza lavoro viene così abbandonata lasciando emergere una nuova esigenza che coinvolge appieno anche le funzioni HR: quella di poter disporre di adeguate politiche di gestione capaci di assicurare

¹⁰ Il Presidente Sergio Mattarella il 29 aprile 2022, in visita all'Istituto salesiano Bearzi di Udine, ha affermato che "la sicurezza nei luoghi di lavoro è un diritto, una necessità, assicurarla un dovere inderogabile", www.youtube.com/watch?v=jcQNYWJyIqE.

¹¹ Deloitte (2021), "Workforce Ecosystems: Managing the Future of Work", *Wall Street Journal*, testo disponibile al sito <https://deloitte.wsj.com/articles/workforce-ecosystems-managing-the-future-of-work-01623178929>.

¹² Su questo tema rinviamo alla lettura dei saggi, di diversa provenienza disciplinare, contenuti in Gabrielli G., a cura di (2020), *Il lavoro dell'uomo con i robot. Alleati o rivali?*, FrancoAngeli, Milano.