

MARCO GALLO  
SIMONE PETRELLI

FRANCOANGELI



# HRC TRENDS MASTERCLASS

Introduzione di Luca Solari

*Professore Ordinario di Human Resources  
all'Università degli Studi di Milano & Fondatore di ThickLayers*

Osservatorio 2017  
sui People Value Assets

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



### **Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**

**Presidente HRCommunity Academy**

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

**Simone Petrelli**

**Public Affairs & Press Office, Ufficio Studi**

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MARCO GALLO  
SIMONE PETRELLI

# HRC TRENDS MASTERCLASS

Introduzione di Luca Solari

*Professore Ordinario di Human Resources  
all'Università degli Studi di Milano & Fondatore di ThickLayers*

Osservatorio 2017  
sui People Value Assets

FRANCOANGELI

In copertina: *Mapa di economie mondiali* © Kettaphoto by Dreamstime.com

Copyright © 2018 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](http://www.francoangeli.it).*

*Il futuro è molto aperto e  
dipende da noi, da noi tutti.  
Dipende da ciò che voi ed io e  
molti altri uomini fanno e faranno,  
oggi, domani e dopodomani.*

**Karl Popper**





---

# Indice

**Introduzione**, di *Luca Solari* pag. 13

## **PARTE PRIMA IL NUOVO PARADIGMA DEL CAPITALE UMANO**

### **1. Nuove sfide per l'HR di domani**

<i>di Marco Gallo</i>	»	21
Un cambio di scenario	»	21
L'uomo e la macchina	»	22
I nuovi assetti: reticolari ed orizzontali	»	22
Storytelling e nuove generazioni	»	23

### **2. L'Osservatorio 2017**

<i>di Simone Petrelli</i>	»	24
Dieci anni fa	»	24
Un nuovo protagonismo per l'HR?	»	25
Una sfida in più	»	27
Il "bello" del digitale	»	28
Le Risorse Umane alla "prova del nove"	»	29
Io e Noi: quando l'HR impara dal Marketing	»	29
Del talento ai giorni nostri	»	30
Il filo d'Arianna	»	31

<b>3. People Value Assets Barcamp</b>		
<i>di Simone Petrelli</i>	pag.	32
Dalla teoria alla metodologia pratica	»	32
Step 1: la ricognizione informativa	»	34
Step 2: brainstorming	»	37
Step 3: l'evento	»	38
HRC Barcamp 2017: the best of the HR world	»	40
Step 4: memorandum	»	45

## **PARTE SECONDA. HRC TRENDS 2017**

*a cura di Simone Petrelli*

<b>1. C'era una volta il Barcamp</b>	»	49
<b>2. Industrial Relations &amp; Social Debate</b>	»	51
<b>3. Employer Branding &amp; Talent Acquisition</b>	»	61
<b>4. Digital HR: a Cultural Transformation</b>	»	76
<b>5. Welfare, Inclusion &amp; Diversity</b>	»	91
<b>6. People &amp; Talent Development</b>	»	101
<b>7. New Ways of Working: Smart Working &amp; Co.</b>	»	114

## **PARTE TERZA. IN-DEPTH INTERVIEWS**

*a cura di Simone Petrelli*

<b>La voce dell'HR</b>	»	123
<b>AREA INDUSTRIAL RELATIONS</b>		
Intervista a Sandro Mazzucchelli	»	125
Intervista a Matteo Piselli	»	128

## **AREA TALENT MANAGEMENT**

Intervista a Marco Bonetta	pag.	130
Intervista a Demetrio Labate	»	132
Intervista a Stefano Lavizzari	»	135
Intervista a Massimo Marocchini	»	138

## **AREA DIGITAL HR**

Intervista ad Enrico Martines	»	140
-------------------------------	---	-----

## **AREA WELFARE**

Intervista a Luigi Bellopede	»	144
Intervista ad Elia Bodellini	»	147

## **AREA SMART WORKING**

Intervista a Clelia Brandonisio	»	150
Intervista a Laura Bruno	»	152

## **Conclusioni. Verso un laboratorio dell'expertise HR, di Marco Gallo e Simone Petrelli**

»	155
---	-----

## **Bibliografia**

»	157
---	-----

## **Web**

»	159
---	-----

## **Ringraziamenti**

»	163
---	-----

## **Gli autori**

»	165
---	-----



*È per rinascere che siamo nati.*  
**Pablo Neruda**



---

# Introduzione

di Luca Solari\*

La sfida dell'organizzare si gioca sul filo del rapporto tra persone (lavoro umano) e tecnologia (lavoro automatizzato). Questa tensione è ben rappresentata dai due capisaldi delle teorie organizzative. Da un lato, abbiamo Taylor<sup>1</sup> che interpreta l'organizzazione come una macchina da ottimizzare integrando le persone nel processo di standardizzazione dei processi e degli strumenti di produzione; dall'altro, ci confrontiamo con Barnard<sup>2</sup> e la sua visione dell'organizzazione come strumento dell'evoluzione dell'intera umanità. È una tensione che chi si occupa di risorse umane comprende benissimo essendo posto (esposto?) al confine tra i due mondi. Questo rapporto ha vissuto fasi di tensione (la sostituzione della forza lavoro con le macchine che avvenne nel corso della prima rivoluzione industriale e poi ancora con l'avvento del computer) e fasi di alleanza (lo sviluppo delle capacità umane grazie ai computer e ai software). In ognuna di queste fasi ha tuttavia presentato ai professionisti delle risorse umane delle sfide ideali e pratiche che si ripresentano anche oggi, però ancora più difficili.

La fase che stiamo vivendo è infatti più confusa, poiché ai cambiamenti tecnologici si accompagna una *transizione valoriale* impor-

\* Professore Ordinario di Human Resources all'Università degli Studi di Milano & Fondatore di ThickLayers.

<sup>1</sup> F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, London, Harper & Brothers, 1911, available at: <http://archive.org/details/principlesofscie00taylrich> (accessed 14 August 2014).

<sup>2</sup> C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1938.

tante che riguarda tutta la società. Per la prima volta, viviamo un mondo in cui ciascuno si sente unico e vuole essere trattato come tale. È *un mondo identitario* in cui emergono nuovi valori come dimostrano le scienze sociali; valori che mettono al centro l'espressione del sé e della propria individualità.

Inglehart e Welzel<sup>3</sup> nel loro lavoro sullo spostamento dei valori a livello globale evidenziano come la transizione al post-materialismo riguardi tutte le società e culture, pur in presenza di alcune differenze strutturali di posizionamento tra aree territoriali, legate alla storia e alle tradizioni. Questo lavoro ha molti punti di contatto con la diffusione di una sensibilità alle differenze delle nuove generazioni, di volta in volta definite con il termine di Millennials o Generazione Y e oggi Generazione Z.

Sebbene criticata da una parte degli studiosi di demografia, l'attribuzione alle nuove generazioni di valori differenti, più orientati alla realizzazione dei propri obiettivi di equilibrio vita professionale e lavoro e meno propensi ai compromessi richiesti dalle organizzazioni, è una caratteristica che si ritrova con frequenza quando ci si confronta con l'esperienza nelle organizzazioni.

In realtà, il tema è forse più ampio e non riguarda tanto le generazioni, ma come appunto evidenziano gli autori dei cambiamenti globali, ben rappresentati nella mappa che posiziona le culture globali su due assi valori tradizionali vs. valori secolari e razionali, sopravvivenza vs. espressione di sé.

Sulla stessa linea d'onda troviamo la Self Determination Theory (SDT) di Ryan e Deci<sup>4</sup> che si concentra sull'importanza della motivazione intrinseca nel definire il comportamento individuale. Pur essendo una teoria sviluppata in modo indipendente, la SDT ha molti punti in comune con la psicologia positiva, una teoria e una visione della persona proposta da Martin Seligman<sup>5</sup> e fondata sull'importan-

<sup>3</sup> R. Inglehart, C. Welzel, "Changing mass priorities: The link between modernization and democracy", *Perspectives on Politics*, Vol. 8 No. 02, pp. 551-567, 2010.

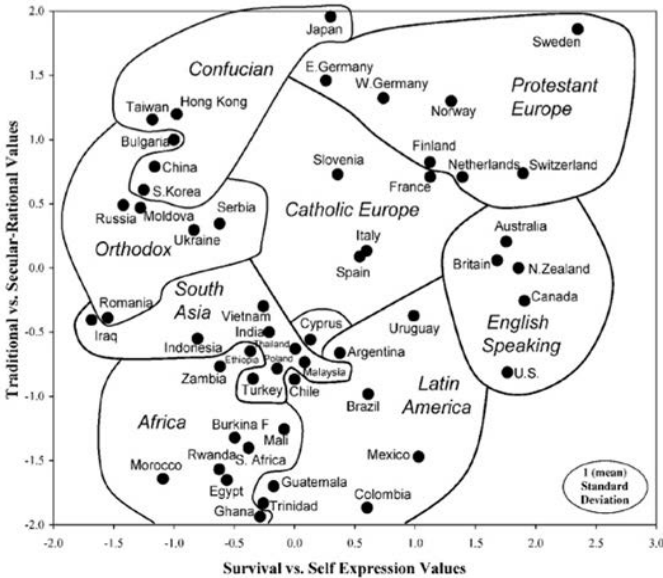
<sup>4</sup> R.M. Ryan, E.L. Deci, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78, 2000.

<sup>5</sup> M.E. Seligman, M. Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction", Vol. 55, *American Psychological Association*, 2000, available at: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/5/> (accessed 28 July 2015).



za di una piena valorizzazione degli elementi di positività nella psicologia umana. Per la SDT le persone nascono con una tensione verso una ricerca di maggiore auto-determinazione e auto-regolazione perché è centrale la spinta propulsiva della motivazione intrinseca che si manifesta

*nella tendenza innata a cercare novità e sfide, ad estendere le proprie capacità, ad esplorare e ad apprendere<sup>6</sup>.*



Source: Data from World Values Survey. The oval at the lower right shows the mean size of the standard deviation on each of the two dimensions within the 53 societies (the shape is oval because the S.D. on the horizontal axis is larger than on the vertical axis).

Fonte: World Values Survey.

Nel proprio sviluppo, il fatto di incontrare situazioni e contesti che promuovano questa ricerca consente alle persone di fiorire. Per questo le persone che sperimentano autonomia personale, competenza e connessione migliorano il proprio benessere attraverso un processo che non è influenzato direttamente da fattori culturali, ma appare quasi un portato biologico ed evolutivo. Queste tre caratteristiche (*autonomia, competenza e connessione*) vengono identificate dalla SDT come i tre bisogni universali fondamentali che costituiscono in

<sup>6</sup> Cfr. Ryan, Deci, cit., p. 70.

un certo senso la natura umana. Il bisogno di autonomia è definito come

*il desiderio innato dell'individuo di sentirsi attore e sperimentare un senso di scelta e di libertà psicologica quando agisce*<sup>7</sup>.

Il bisogno di competenza è

*il desiderio innato di un individuo di sentirsi efficace nel rapporto con l'ambiente*<sup>8</sup>.

Infine, il bisogno di connessione è

*la propensione innata a sentirsi collegato agli altri, essere membri di un gruppo, amare e preoccuparsi, essere amati ed essere accuditi*<sup>9</sup>.

L'HR davanti a questa transizione deve rovesciare il suo approccio e non solo adottare una visione da *workforce of one*, ma considerare il proprio destinatario come un cliente con il quale creare nuovo valore, non solo renderlo contento e soddisfatto. Si stanno realizzando le condizioni per una nuova trasformazione paradigmatica delle organizzazioni che viene tratteggiata per ora soprattutto nella letteratura che coglie non sempre in modo scientifico la trasformazione in atto nel mondo delle start-up in quel milieu unico rappresentato dalla Silicon Valley che ironicamente non è una valle, ma nemmeno più un luogo dominato dal silicio.

Nel mio recente libro *Freedom Management*<sup>10</sup> estendo la sfida, proponendo la transizione verso un mondo di organizzazioni radicalmente diverse, quelle che alcuni concettualizzano con il nome di DAO (Decentralized Autonomous Organizations) che hanno già tro-

<sup>7</sup> A. Broeck, M. Vansteenkiste, H. Witte, B. Soenens, W. Lens, "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 4, pp. 981-1002, 2010.

<sup>8</sup> Broeck *et al.*, cit., p. 982.

<sup>9</sup> Ivi, pp. 982-83.

<sup>10</sup> L. Solari, *Freedom Management. How Leaders Can Stay Afloat in the Sea of Social Connections*, Gower Ashgate, 2016.

vato in tre progetti di *blockchain open source* come Aragon, Colony, and District0x una prima sperimentazione interessante, delineando un'organizzazione del futuro che riprenderà il filo dell'evoluzione dalla corporation celebrata da Barnard come un magnifico sistema per il coordinamento dell'azione collettiva, portando il coordinamento fuori dal modello gerarchico a cui siamo abituati.

Questo cambiamento ha impatti pervasivi prima ancora che sulle pratiche di HR sul modo con il quale esse vengono ad essere progettate e concepite. I destinatari non sono pubblico o spettatori ma attori centrali di ogni azione gestionale che li riguarda. Ne deriva la necessità di un approccio di *design thinking* pieno che tratta l'interfaccia persona-organizzazione come un luogo di creazione di valore in uso e non di scambio.

Ne consegue un altro cambiamento epocale, il passaggio da un modello normativo e deterministico ad uno di scoperta e adattamento che si deve coniugare con le specificità della singola organizzazione, limitando il ricorso alle cosiddette *best practices* che non sono spesso nemmeno *better practices* se non inserite nel profondo dell'identità di ogni singola organizzazione.

Organizzare non significa più prevedere e pre-definire, ma costruire contesti nei quali trarre vantaggio dall'*untapped potential* delle persone, così spesso soffocate dalla pesante coperta di un sistema di ruoli e di procedure sempre meno in grado di tenere il mercato.

Il modello di supporto all'innovazione delle Direzioni Risorse Umane che viene descritto in questo volume attraverso le sperimentazioni attivate è un primo esempio concreto della direzione nella quale l'HR deve orientarsi.



**Parte prima**

---

Il nuovo paradigma  
del Capitale Umano