

Gianluigi Mangia e Franca Cantoni (a cura di)
Human Resource Management and Digitalization
Routledge, Oxon & New York - G. Giappichelli Editore,
Torino, 2018

recensione a cura di Giorgia Moretti*

Publicato nel 2018, *Human Resource Management and Digitalization* potrebbe sembrare un volume da accantonare perché superato dalla rapidità con la quale il tema della digitalizzazione sta evolvendo. Il che potrebbe anche essere vero, se non fosse che questo modo di guardare implica concentrarsi sulle tecnologie, come se il cambiamento in atto potesse essere ricondotto principalmente a un'evoluzione degli strumenti. È una lettura diffusa, ma non sempre sufficiente a coglierne la portata. Viene allora naturale chiedersi se sia davvero questa la chiave per comprendere il cambiamento.

Human Resource Management and Digitalization è un volume collettaneo che raccoglie contributi di diversi autori e invita a spostare lo sguardo, mostrando come la digitalizzazione sia un fenomeno che investe il funzionamento stesso delle organizzazioni. Più che introdurre nuove tecnologie, implica una ridefinizione dei processi, delle modalità decisionali e delle pratiche di lavoro. In questo quadro, la disponibilità crescente di dati rappresenta solo una parte della trasformazione. Il punto non è tanto raccogliere informazioni, quanto saperle utilizzare. La sfida consiste nel passaggio "from data to action, via decisions": trasformare dati in scelte operative. La digitalizzazione, quindi, rappresenta il contesto entro cui si ridefiniscono le logiche decisionali.

È proprio qui che emerge la domanda che guida questa recensione: *perché vale ancora la pena leggere questo volume oggi?* In un dibattito sempre più dominato dall'intelligenza artificiale, il rischio è quello di tornare a una visione tecnocentrica del cambiamento. Il contributo del libro va nella direzione opposta: ricorda che la tecnologia produce valore solo quando è inserita in pratiche organizzative capaci di interpretarla e governarla.

Più che fornire risposte definitive, *Human Resource Management and Digitalization* aiuta a riformulare le domande. Non tanto se adottare nuove tecnologie, ma come integrarle nei processi decisionali e nella gestione delle persone. È questo spostamento di prospettiva a renderlo ancora attuale: riportare l'attenzione su ciò che spesso rimane sullo sfondo, ovvero il modo in cui le organizzazioni utilizzano - e danno senso - alla tecnologia.

Il primo passaggio significativo del volume riguarda l'Internet of Things, non tanto come tecnologia in sé, ma come infrastruttura capace di ridefinire il rapporto tra dati,

* **Giorgia Moretti**, Dottoranda di ricerca in Security, Risk and Vulnerability – Curriculum Management and Security, Università degli Studi di Genova; e-mail: giorgia.moretti@edu.unige.it.

decisioni e azione organizzativa. In particolare, emerge come un'infrastruttura abilitante che consente di integrare informazioni, oggetti e attori in modo continuo, generando nuove forme di coordinamento e controllo.

Il caso DHL, presentato nel contributo di Ghiringhelli e Virili, rappresenta un esempio emblematico di questa trasformazione. Nell'ambito delle operazioni di magazzino (warehousing), l'azienda ha implementato sistemi basati su tecnologie RFID e sensori wireless, in grado di monitorare in tempo reale la posizione e lo stato dei pallet lungo l'intero processo logistico. Questo tipo di infrastruttura consente di superare una logica statica di gestione delle scorte, introducendo invece una visione dinamica e continuamente aggiornata dei flussi operativi. Tuttavia, il valore di tali sistemi non si esaurisce nella semplice tracciabilità. Come evidenziato nel testo, l'IoT permette di generare un flusso costante di dati che supporta forme di supervisione attiva: anomalie come danni, smarrimenti o ritardi possono essere rilevate immediatamente, attivando interventi correttivi tempestivi. La tecnologia, secondo questo approccio, non sostituisce il lavoro umano, ma ne ridefinisce il contenuto, spostando l'attenzione da attività esecutive a processi decisionali e di problem solving. È proprio in questa capacità di supportare decisioni rapide e informate che risiede uno degli elementi chiave della trasformazione digitale descritta nel volume.

Gli autori parlano infatti di "agile decision-making", sottolineando come la disponibilità di dati in tempo reale consenta alle organizzazioni di reagire con maggiore flessibilità agli eventi imprevisti. L'agilità, dunque, non è solo una caratteristica organizzativa, ma il risultato di un'interazione efficace tra tecnologia e competenze umane. Questa prospettiva consente di superare una visione deterministica della digitalizzazione, spesso associata all'idea di automazione e sostituzione del lavoro umano. Al contrario, il caso DHL mostra come l'introduzione di sistemi intelligenti possa rafforzare il ruolo degli operatori, che diventano attori centrali nella gestione delle eccezioni e nell'interpretazione delle informazioni generate dai sistemi.

La tecnologia agisce come un moltiplicatore delle capacità decisionali. Inoltre, l'integrazione dei dati lungo la catena logistica evidenzia come la digitalizzazione abbia implicazioni che vanno oltre i confini dell'organizzazione. I sistemi IoT permettono infatti una maggiore trasparenza e coordinamento tra attori diversi, contribuendo a ridefinire le relazioni inter-organizzative e a costruire ecosistemi più integrati e reattivi.

Il caso DHL assume un valore paradigmatico: mostra concretamente come le tecnologie dell'Industria 4.0 possano essere utilizzate non solo per migliorare l'efficienza operativa, ma per abilitare nuove forme di organizzazione del lavoro e di gestione delle decisioni. A questo punto viene da chiedersi cosa accada quando queste logiche si estendono oltre il singolo contesto operativo, coinvolgendo l'intera organizzazione.

La digitalizzazione, nel volume, non resta confinata alla dimensione dei processi. Il discorso si sposta presto sulle condizioni organizzative dell'innovazione.

Il capitolo di Moretti, Denicolai e Ravarini introduce il concetto di Corporate Entrepreneurship (CE) come leva per sostenere l'innovazione nelle PMI italiane. Il

termine “entrepreneur” richiama la capacità di assumersi rischi per introdurre nuove combinazioni produttive. Nel contesto attuale, tuttavia, questa attitudine non può restare confinata al fondatore o al top management. L’innovazione richiede che comportamenti imprenditoriali si diffondano all’interno dell’organizzazione. La Corporate Entrepreneurship assume quindi una dimensione collettiva: dipende dalla capacità dell’impresa di creare condizioni che favoriscano iniziativa, sperimentazione e assunzione di rischio. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le PMI italiane, spesso flessibili ma vincolate da risorse limitate.

In questo quadro, la gestione delle risorse umane assume un ruolo abilitante. Il volume individua alcune leve chiave. Il reclutamento, ad esempio, deve orientarsi verso profili capaci di muoversi in contesti incerti, con elevata tolleranza all’ambiguità. Anche i sistemi di incentivazione devono essere ripensati: schemi basati solo sul breve periodo rischiano di scoraggiare comportamenti esplorativi, mentre risulta più efficace valorizzare contributi di lungo termine e dimensioni collettive. Un altro elemento riguarda il modo in cui viene gestito il fallimento. In contesti in cui l’errore è penalizzato, le persone tendono a evitare il rischio. Al contrario, esperienze come quella di FacilityLive mostrano come il fallimento possa essere parte del processo di apprendimento, soprattutto nelle realtà più dinamiche.

Nel complesso, la Corporate Entrepreneurship non emerge automaticamente dall’introduzione di nuove tecnologie. Richiede scelte organizzative coerenti e pratiche HR capaci di sostenerla. Il tema non è più solo quello dell’innovazione, ma delle condizioni che la rendono possibile all’interno delle organizzazioni.

A questo punto il volume prova a dare concretezza a queste riflessioni attraverso due casi aziendali italiani. FacilityLive adotta un modello di “diffused organizational ownership”, in cui l’innovazione non è affidata a unità specifiche, ma distribuita nell’intera organizzazione. Non esistono funzioni dedicate: ogni attività può contribuire alla generazione di valore. Questa impostazione modifica anche il modo in cui vengono allocate le risorse. L’assenza di budget separati per l’innovazione riflette l’idea che innovare non sia un’attività aggiuntiva, ma parte del lavoro quotidiano. Ne deriva un’organizzazione in cui iniziativa individuale e partecipazione assumono un ruolo centrale.

Il caso 7Pixel spinge ancora oltre questa logica, attraverso l’adozione della Holacracy. La struttura gerarchica viene sostituita da un sistema basato su ruoli dinamici e processi decisionali distribuiti. Il potere non è concentrato, ma condiviso tra i membri dell’organizzazione. Questo modello consente una maggiore rapidità decisionale e una maggiore adattabilità, ma richiede anche un alto livello di responsabilizzazione individuale. Senza una cultura organizzativa solida, il rischio è quello di generare ambiguità nei ruoli e difficoltà di coordinamento.

Ciò che accomuna i due casi è il modo in cui la tecnologia viene integrata. Non è il centro del cambiamento, ma uno strumento inserito in modelli organizzativi che valorizzano partecipazione e iniziativa. Questi esempi mostrano che la trasformazione digitale non passa solo dall’adozione di tecnologie, ma dal ripensamento delle logiche organizzative.

Se nei capitoli precedenti la trasformazione digitale emerge come un fenomeno che ridefinisce processi e strutture, il contributo di Bissola e Imperatori porta l'attenzione su un passaggio ulteriore: il ruolo della funzione HRM. Le risorse umane non sono più solo un supporto organizzativo, ma diventano un attore centrale nella progettazione del lavoro. In un contesto di Smart Industry, caratterizzato da flessibilità operativa e uso intensivo dei dati, l'HR è chiamato a contribuire attivamente alla costruzione di nuovi modelli organizzativi. Non si tratta più soltanto di gestire selezione o amministrazione, ma di progettare esperienze di lavoro ed è proprio in questa direzione che si inserisce il Design Thinking.

Questo approccio, nato nel campo del design, viene utilizzato per affrontare problemi complessi attraverso processi iterativi e centrati sulle persone. Applicato all'HRM, significa superare logiche top-down e coinvolgere direttamente i dipendenti nella costruzione delle pratiche organizzative. Le soluzioni non vengono semplicemente introdotte, ma co-create.

In contesti altamente digitalizzati, l'adozione delle tecnologie non dipende solo dalla loro efficacia tecnica, ma anche dalla capacità delle persone di appropriarsene. Il Design Thinking permette proprio questo: ridurre le resistenze e aumentare il coinvolgimento.

Accanto alle opportunità, il contributo mette in luce anche alcune criticità. La diffusione degli strumenti digitali e la possibilità di connessione continua possono generare nuove forme di pressione, come il sovraccarico informativo e l'iperconnessione. Il rischio è quello di un lavoro sempre più permeante, in cui i confini tra vita professionale e personale diventano meno chiari.

Di fronte a queste tensioni, il ruolo dell'HR si amplia ulteriormente. Non si occupa solo di promuovere innovazione, ma anche di progettare condizioni di lavoro sostenibili.

L'HR diventa così un punto di equilibrio tra esigenze organizzative e benessere delle persone. È qui che il contributo risulta ancora attuale. In un dibattito spesso centrato sulle tecnologie, il volume richiama l'attenzione su una questione più profonda: non basta introdurre strumenti innovativi, è necessario progettare contesti in cui possano funzionare. Il Design Thinking sposta l'attenzione su come le soluzioni vengono costruite insieme alle persone.

Un altro ambito in cui la digitalizzazione ridefinisce le logiche organizzative riguarda le modalità di lavoro. Il contributo affronta il tema dello Smart Working, proponendolo come un modello organizzativo e non semplicemente come lavoro da remoto. Lo Smart Working si basa sull'interazione tra tre dimensioni: tecnologie ICT, spazi di lavoro e politiche HR. In questo modo, il cambiamento richiede una revisione più ampia delle pratiche organizzative. Il caso TIM mostra in modo concreto questa trasformazione. L'introduzione dello Smart Working modifica il modo in cui il lavoro viene definito e valutato, non si limita alla possibilità di lavorare a distanza. L'attenzione si sposta dalla presenza fisica ai risultati. Questo implica una diversa relazione tra organizzazione e lavoratore.

Non si tratta di un cambiamento marginale, ma di una trasformazione del modo stesso di concepire il lavoro. Il controllo diretto perde centralità e lascia spazio a

maggiore autonomia nella gestione delle attività. Allo stesso tempo, richiede nuove forme di coordinamento e responsabilità. I risultati evidenziati nel caso TIM mostrano un aumento della produttività e del coinvolgimento, ma anche nuove complessità. La connessione continua può rendere meno chiari i confini tra lavoro e vita personale, generando una dilatazione dei tempi di lavoro. Anche in questo caso, il ruolo dell'HRM è centrale e non solo nell'implementazione del modello, ma nella definizione di pratiche che rendano effettivamente sostenibile l'uso delle tecnologie. Ancora una volta, la tecnologia non determina automaticamente i risultati, ma li rende possibili.

Fin qui, la digitalizzazione è apparsa come una leva di flessibilità e autonomia. Ma è davvero sempre così?

Il volume invita anche a guardare l'altra faccia del fenomeno. Il contributo di Albano e colleghi introduce il tema del cosiddetto "Taylorismo digitale", mostrando come le tecnologie possano rafforzare, e non solo ridurre, le logiche di controllo. Storicamente, il Taylorismo si basava sulla scomposizione delle attività in compiti elementari, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza attraverso la supervisione diretta. Oggi questa logica riemerge in forme diverse. Le tecnologie digitali permettono infatti di tracciare in tempo reale una quantità crescente di informazioni sulle attività lavorative. Non solo i risultati, ma anche i processi attraverso cui questi vengono raggiunti diventano visibili. Il controllo non passa più necessariamente da un supervisore, ma è incorporato nei sistemi stessi.

È in questo senso che gli autori richiamano l'immagine del "Panopticon elettronico": un contesto in cui i lavoratori sono potenzialmente sempre osservabili. Anche quando il controllo non è esplicito, la possibilità di essere monitorati può influenzare i comportamenti, portando a forme di auto-regolazione. Qui emerge una tensione: le stesse tecnologie che promettono autonomia possono ridurre gli spazi di discrezionalità, introducendo nuove forme di standardizzazione.

L'autonomia, quindi, non è una conseguenza automatica della digitalizzazione, ma dipende da come le tecnologie vengono integrate nelle pratiche organizzative. Queste dinamiche hanno effetti anche sul piano motivazionale. Quando il controllo diventa pervasivo, il rischio è quello di ridurre il coinvolgimento e il senso di responsabilità, trasformando il lavoro in una sequenza di attività rigidamente monitorate. Al contrario, contesti che lasciano spazio all'interpretazione e alla gestione autonoma delle attività tendono a favorire una partecipazione più attiva. Il contributo invita quindi a leggere la digitalizzazione in modo meno lineare: le tecnologie ampliano le possibilità di controllo, ma non ne determinano automaticamente l'uso. Le scelte organizzative restano centrali nel definire come queste possibilità vengono tradotte in pratica.

Oggi la questione non è più se sia possibile monitorare il lavoro, ma come farlo e con quali limiti. Il volume offre così una chiave di lettura per interpretare una delle tensioni più evidenti della trasformazione digitale: quella tra autonomia e controllo.

Oltre ai cambiamenti nei processi e nei meccanismi di controllo, gli autori aprono una riflessione su un aspetto meno immediato, ma altrettanto importante: il modo in cui il lavoro digitale ridefinisce l'identità dei lavoratori. Il contributo di Carugati e

colleghi propone una lettura basata sul modello drammaturgico, secondo cui gli individui, nei contesti organizzativi, agiscono come attori che costruiscono e gestiscono la propria immagine. Nei contesti digitalizzati, questa dinamica assume caratteristiche nuove. Il lavoro non è più visibile solo attraverso interazioni dirette, ma anche attraverso tracce digitali: attività registrate, comunicazioni, presenza online. La performance non dipende quindi solo dai risultati, ma anche da come questi vengono “mostrati” all’interno dei sistemi. Questo porta i lavoratori a sviluppare forme di impression management, adattando il proprio comportamento alle aspettative dell’organizzazione.

La digitalizzazione, quindi, non elimina la dimensione sociale del lavoro, ma la trasforma, introducendo nuovi spazi in cui l’identità professionale viene costruita e negoziata. Allo stesso tempo, questa maggiore visibilità può generare una tensione. Da un lato, rende il lavoro più trasparente; dall’altro, può spingere le persone a enfatizzare alcuni aspetti del proprio comportamento, creando una distanza tra ciò che viene fatto e ciò che viene mostrato. Queste dinamiche si intrecciano con i sistemi di controllo. Sapere di essere osservati, anche indirettamente, influenza il modo in cui ci si presenta e si agisce nel contesto organizzativo. Va però sottolineato che i lavoratori non sono passivi. Anche in ambienti fortemente digitalizzati, mantengono un margine di azione: interpretano le regole, si adattano, talvolta resistono. Gli strumenti digitali diventano così anche risorse attraverso cui costruire spazi di autonomia e riconoscimento.

Questo contributo amplia la lettura della trasformazione digitale proposta dal volume. Mostra come il cambiamento attraversi anche le relazioni e il modo in cui le persone si percepiscono nel lavoro. Ancora una volta, l’attenzione torna su un concetto chiave: anche nelle organizzazioni più tecnologiche, il lavoro resta un fenomeno profondamente sociale.

L’ultima prospettiva proposta dal volume consente di estendere ulteriormente la riflessione sulla trasformazione digitale, affrontando in modo esplicito il ruolo delle tecnologie avanzate - in particolare il Machine Learning - nei processi decisionali legati alla gestione delle risorse umane. Il contributo di Bernazzani e colleghi analizza le potenzialità di questi strumenti, ma al tempo stesso ne evidenzia i limiti, offrendo una lettura equilibrata e particolarmente attuale.

Le tecnologie di Machine Learning permettono di elaborare grandi quantità di dati e di individuare pattern utili per supportare decisioni organizzative, ad esempio nei processi di selezione, valutazione e gestione delle performance. Esse rappresentano un’evoluzione significativa rispetto ai sistemi tradizionali, offrendo la possibilità di rendere i processi decisionali più rapidi, sistematici e basati su evidenze empiriche.

Tuttavia, il contributo sottolinea come tali strumenti presentino limiti intrinseci, soprattutto quando vengono applicati a contesti caratterizzati da elevata complessità e incertezza, come quelli tipici della gestione delle risorse umane. In particolare, il Machine Learning si basa su dati storici, il che implica che le previsioni generate riflettano schemi già osservati, senza necessariamente essere in grado di cogliere elementi di novità o di discontinuità.

Questo aspetto risulta particolarmente critico nei processi di valutazione del potenziale, dove le decisioni non riguardano semplicemente la performance passata, ma la capacità di un individuo di affrontare situazioni future, spesso non completamente prevedibili. In tali contesti, l'intuizione, l'esperienza e il giudizio umano continuano a svolgere un ruolo fondamentale, difficilmente sostituibile da algoritmi.

Il testo evidenzia inoltre il rischio di una eccessiva fiducia nei sistemi automatizzati, che potrebbe portare a una delega implicita delle decisioni alle tecnologie. Questa dinamica richiama alcune delle tensioni già emerse nei capitoli precedenti. In particolare, rispetto al rapporto tra autonomia e controllo: se da un lato gli strumenti digitali possono supportare il processo decisionale, dall'altro possono ridurre lo spazio di interpretazione e responsabilità individuale.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la trasparenza dei processi decisionali. Gli algoritmi di Machine Learning, soprattutto nelle loro forme più avanzate, possono risultare difficili da interpretare, rendendo complesso comprendere i criteri alla base delle decisioni generate. Questo aspetto assume rilevanza in ambito HR, dove le decisioni hanno un impatto diretto sulle persone e richiedono quindi un elevato livello di giustificabilità e legittimità.

Il contributo di Bernazzani e colleghi rafforza una delle tesi centrali del testo. La trasformazione digitale non implica una sostituzione del fattore umano, richiede una sua ridefinizione. Le tecnologie avanzate ampliano le possibilità di analisi e supporto alle decisioni, ma non eliminano la necessità di un intervento umano capace di interpretare, contestualizzare e, se necessario, mettere in discussione i risultati prodotti dai sistemi. Il tema del Machine Learning rappresenta un punto di chiusura particolarmente efficace per la riflessione proposta dal volume.

Mostrando i limiti dell'automazione nei processi decisionali più complessi, il testo invita a mantenere uno sguardo critico sulla tecnologia, sottolineando come il vero valore risieda nella capacità di integrare strumenti digitali e competenze umane all'interno di pratiche organizzative consapevoli.

A questo punto, la domanda iniziale trova una risposta più chiara, anche se non definitiva.

Più che descrivere un'evoluzione tecnica, il libro ricostruisce un cambiamento che attraversa in profondità il modo in cui le imprese funzionano, prendono decisioni e costruiscono valore. I diversi contributi convergono su un punto fondamentale: le tecnologie digitali non determinano automaticamente l'innovazione, ma ne rappresentano una condizione di possibilità. Dai sistemi IoT nel caso DHL allo Smart Working, fino alle applicazioni di Machine Learning nei processi HR, emerge chiaramente che il valore non risiede nei dati o negli strumenti in sé, ma nella capacità delle organizzazioni di interpretarli e tradurli in azione.

Questa prospettiva consente di cogliere anche la natura ambivalente della digitalizzazione. Le stesse tecnologie che abilitano autonomia e flessibilità possono rafforzare logiche di controllo e standardizzazione, come evidenziato nel dibattito sul Taylorismo digitale. Analogamente, gli algoritmi possono supportare le decisioni, ma difficilmente sostituiscono il giudizio umano nei contesti più complessi e incerti.

La funzione HRM assume, quindi, un ruolo decisivo: progettare attivamente nuovi modi di lavorare, in cui tecnologia e dimensione umana risultino effettivamente integrati. Approcci come il Design Thinking mostrano proprio questa direzione: non introdurre semplicemente innovazione, ma costruire condizioni organizzative in cui le persone possano appropriarsene.

I casi analizzati nel volume rafforzano ulteriormente questa lettura. Esperienze come FacilityLive e 7Pixel dimostrano che innovare significa anche ripensare la distribuzione del potere e della responsabilità, mettendo in discussione modelli gerarchici consolidati. La digitalizzazione, a questo punto, non semplifica le organizzazioni, ma ne rende più evidenti le tensioni, richiedendo nuove forme di coordinamento e nuove culture organizzative.

Ed è forse proprio qui che si coglie il motivo per cui questo volume continua a risultare sorprendentemente attuale. In un momento in cui il dibattito è fortemente orientato verso l'intelligenza artificiale, il rischio è quello di tornare a una lettura tecnocentrica del cambiamento. Il libro offre invece una chiave interpretativa diversa e, per certi versi, più necessaria: ricorda che la questione non è quali tecnologie adottare, ma come queste vengano integrate nelle pratiche organizzative e nelle relazioni tra gli attori.

Leggere oggi *Human Resource Management and Digitalization* significa acquisire una prospettiva utile per comprendere la complessità contemporanea. Non perché fornisca risposte definitive, ma perché aiuta a porre le domande giuste: sul ruolo delle persone, sui confini dell'autonomia, sulle responsabilità che accompagnano l'uso delle tecnologie. In un contesto in cui l'innovazione accelera, il contributo più rilevante del volume è proprio questo: ricordare che, anche nell'Industria 4.0, il lavoro continua a essere, prima di tutto, un fenomeno umano. Ed è proprio su questo terreno che si giocheranno le sfide della digitalizzazione nei prossimi anni, tra innovazione tecnologica e ridefinizione del lavoro.