

## Introduzione

Lavoro nelle aziende, con le aziende e per le aziende da più di venticinque anni. Sarebbe però più opportuno specificare che da più di venticinque anni lavoro con le persone e per le persone, puntando a dare il mio contributo per il loro sviluppo all'interno delle realtà aziendali.

Fin dai primi momenti in cui ho cominciato a svolgere quest'attività, il mio obiettivo è stato quello di far sì che aziende e persone potessero avvicinarsi quanto più possibile a un rapporto di collaborazione di tipo *win-win*, dove la valorizzazione dell'individuo è la chiave di volta dei risultati organizzativi e aziendali e quindi un obiettivo tanto delle imprese quanto delle persone. Ho quindi la fortuna e il privilegio di fare un lavoro appassionante, intenso e ogni giorno diverso, che mi ha permesso di conoscere moltissime realtà organizzative diverse, verificandone l'evoluzione in merito alle modalità di gestione delle così dette «Risorse Umane» nel corso di quest'ultimo quarto di secolo.

Un sentiero complesso, raramente lineare, che ha visto le aziende del nostro paese guardare spesso oltreoceano al fine di individuare i modelli più efficaci già adottati e sperimentati delle grandi *corporation* americane in merito alla gestione del personale, cercando di implementare le modalità già testate in tali contesti.

Questo ha prodotto una situazione organizzativa e gestionale a «macchia di leopardo», nella quale alcune realtà, un po' per necessità, un po' per virtù, sono riuscite ad adottare quelle modalità evolute di gestione che puntano alla valorizzazione delle persone come chiave strategica di affermazione nel business, mentre altre aziende sono rimaste ancorate a modelli vecchi e superati, legati al mero e semplice «utilizzo della Risorsa Umane» in cambio di una controprestazione contrattuale e monetaria.

Questo frammentato contesto è stato agitato negli ultimi tempi da diverse crisi (tutti ricordano quella della bolla finanziaria iniziata nel 2008, ma in molti hanno già dimenticato quella del 2001, con il crollo del mercato della *new economy* legato alla telefonia mobile e internet), che hanno reso ancora più complessa e instabile la situazione. Chi aveva cominciato a investire sulla formazione e la valorizzazione delle Risorse Umane ha infatti dovuto bruscamente arrestarsi per cercare di tagliare tutto ciò che non era vitale e strettamente indispensabile. In questo quadro, la formazione è stata la prima voce a essere sacrificata (ovviamente insieme alla selezione), per poi passare a «tagliare» direttamente le persone. Di conseguenza, parlare di sviluppo delle Risorse Umane in questi ultimi anni è risultato veramente difficile e in alcuni casi anche inopportuno.

Ma una passione è una passione e quindi, indipendentemente dalle condizioni del contesto, il mio obiettivo è sempre stato quello di investire sulle persone e sulla qualità del loro lavoro al fine di generare migliori risultati per le aziende. Sono sempre stato consapevole della difficoltà di tale impegno, soprattutto in certi periodi, ma ci ho sempre creduto puntando quindi a essere costantemente disponibile a lavorare in questa direzione. È per questo che, quando nel 2004 ho creato Performando<sup>1</sup>, società di formazione e consulenza per la quale lavoro insieme a tanti validi colleghi dei avventura, ho pensato di trovare uno slogan che esplicita e codifica il nostro impegno: *Creiamo onde positive*. È una vera e propria sfida quotidiana, soprattutto nelle situazioni di difficoltà, che alza di molto le aspettative delle aziende e delle persone con le quali mi trovo a lavorare, ma che garantisce al contempo enormi soddisfazioni.

Per mantenere fede allo slogan sopra descritto, cosa tutt'altro che banale e scontata, è importante riuscire a combinare due virtù: la pazienza e la tenacia. La prima perché è fondamentale essere consapevoli che il lavoro sulle persone richiede tempo, tanto tempo, e quindi un approccio eccessivamente orientato ai risultati di breve periodo rischia di essere fuorviante e poco efficace. La seconda virtù, quella della determinazione, è altrettanto indispensabile: utilizzare solo la prima rischia infatti di far morire di stenti i progetti, sempre

---

<sup>1</sup> [www.performando.it](http://www.performando.it).

in attesa dei risultati di lungo periodo. La tenacia garantisce invece all'approccio verso le persone e le aziende quel «combustibile energetico» necessario a mantenere vitale il progetto di sviluppo.

Animato quindi da tali intenzioni, ho dedicato questi venticinque anni della vita professionale a un percorso di ricerca e di studio relativo ai nuovi approcci e alle nuove modalità di gestione delle persone all'interno delle organizzazioni. È un lavoro finalizzato a costruire progressivamente un immenso *puzzle* caratterizzato da contorni poco definiti e che continua a modificarsi attraverso l'aggiunta di nuove tessere. Ogni pezzo che viene aggiunto aiuta a comprendere meglio la figura d'insieme, e i pezzi provengono dalle direzioni e dai contesti più disparati.

In questo lavoro di ricerca mi sono di recente imbattuto in una piacevole sorpresa quando, accingendomi a preparare l'insegnamento di «Gestione delle Risorse Umane» all'interno di «Scienze dell'educazione» dell'Università di Padova, ho sfogliato il libro di testo che avevo deciso di adottare: *Risorse Umane. Persone, relazioni e valori*. Avevo scelto di adottarlo perché conosco molto bene i due autori: Giovanni Costa e Martina Gianecchini<sup>2</sup>, che essendo degli assoluti riferimenti a livello nazionale in materia, mi garantivano ampia tranquillità sulla trattazione dei contenuti.

Nell'aprire il libro e analizzarne i vari capitoli, mi sono soffermato sull'introduzione, nella quale ho trovato la seguente affermazione:

Nel titolo di questo libro abbiamo usato il termine «risorse umane», perché è ormai entrato nel linguaggio comune e non solo in quello aziendale. Ma nel sottotitolo abbiamo aggiunto il termine «persone», per richiamare l'attenzione sulle relazioni che, anche in ambito lavorativo, si costruiscono tra gli individui. Questi possono di volta in volta essere considerati per le loro competenze e conoscenze, visti come risorse, capitale umano, costo, contributo, e così via, ma restano persone. Con loro si possono attivare relazioni di tipo contrattuale, sociale, affettivo, orga-

---

<sup>2</sup> Giovanni Costa, professore emerito di Strategia d'Impresa e Organizzazione Aziendale presso l'Università di Padova, è stato presidente della mia commissione di laurea in economia Aziendale nel lontano 1990, e Martina Gianecchini, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Padova, ne ha raccolto il testimone insieme ad altri eccellenti colleghi professori come Paolo Gubitta, Diego Campagnolo, Fabrizio Gerli e Sara Bonesso.

nizzativo, ma sono sempre relazioni tra persone (...) vogliamo fin dalle prime pagine chiamare noi stessi e il lettore all'idea di persona, che troppo spesso viene persa quando si entra nei dettagli specialistici<sup>3</sup>.

Al termine di tale passaggio mi sono fermato un attimo, compiaciuto del fatto che, malgrado la necessità di approcciare l'argomento con la struttura e la formalità richieste da un corso di laurea universitario, il richiamo all'importanza di vedere la gestione delle Risorse Umane in modo diverso era la premessa di tutto il libro.

Un'ulteriore conferma, nel caso in cui ce ne fosse bisogno, che anche in ambito accademico la strada è ormai ben tracciata: in un'epoca in cui nella maggior parte dei paesi industrializzati la componente principale della manodopera è costituita da *knowledge workers*<sup>4</sup>, è arrivato il momento di interrogarsi su quali possano essere le migliori condizioni per equilibrare il rapporto tra lavoratori e datori di lavoro e di darsi da fare per realizzare questo equilibrio nei tempi più rapidi possibili.

Il fortuito incontro con questo testo accademico mi ha quindi dato il «la» definitivo per realizzare questo libro, che ho deciso di scrivere considerando soprattutto l'ottica di chi viene gestito, invece di utilizzare quella più classico-manageriale che privilegia la prospettiva di chi le Risorse Umane è chiamato a gestirle.

Il libro si articola, così, in una prima parte di tipo generale, costituita dal Capitolo 1, in cui viene descritta l'evoluzione della gestione delle persone nelle organizzazioni, e una seconda parte, con i capitoli dedicati rispettivamente alla cultura delle e nelle aziende, alla valutazione e allo sviluppo delle persone, alla formazione evoluta (questi ultimi due capitoli saranno i più corposi, trattando specificamente di valorizzazione delle persone), alla selezione delle persone giuste, al rapporto tra la motivazione e i sistemi premianti e, infine, alla progettazione dei nuovi luoghi di lavoro nonché alla creazione delle migliori condizioni per garantirne tanto l'efficienza quanto l'efficacia.

---

<sup>3</sup> Costa, Giovanni e Gianecchini, Martina, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, Mc Graw-Hill, 2013, Prefazione, pp. xv e xvi.

<sup>4</sup> Il termine è stato utilizzato per la prima volta da Martin Feregrino nel 1959, che lo usò per indicare un individuo che lavora primariamente con l'informazione o che sviluppa e usa la conoscenza nel suo posto di lavoro (Wikipedia, [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Lavoratore\\_della\\_conoscenza](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Lavoratore_della_conoscenza)).

Già dalle prime pagine del libro il lettore avrà modo di osservare che la trattazione non è pensata per gli addetti i lavori, con i quali mi scuso per la superficialità di alcune argomentazioni, quanto piuttosto per una finalità più squisitamente divulgativa.

Mi auguro quindi che il libro possa essere letto un po' da tutti, ossia da manager, imprenditori, specialisti, semplici operatori di ufficio o di stabilimento, tanto nel privato quanto nella Pubblica Amministrazione, insomma da chiunque sia interessato a capire qualcosa di più su cosa si possa fare per migliorare le condizioni lavorative e professionali delle persone, ottenendo in cambio migliori *performance* di *business*.

Diamoci tutti da fare e buona lettura!