

Introduzione

Questo lavoro è sostenuto da ragioni professionali e culturali, dalla curiosità e dalla volontà di verificare ancora quello che pensiamo – e per farlo bisogna scrivere nero su bianco – della vicenda umana che si costruisce nelle organizzazioni, giacché, e sarà il mantra che accompagnerà il volume, le persone sono our most important asset¹.

In questi ultimi anni sul tema della valorizzazione del capitale umano e sull'ambizione di essere, diventare, promuovere EPTO (Enhances People, Team, Organization) si sono fatti dei passi avanti, qualche passo indietro e si è anche generata confusione. Una confusione che deriva dal dare per scontato significati che nella trasmissione e nella ripetizione non vengono più disambiguati: si sono perduti i paradigmi sulla valorizzazione, alcuni nuovi si profilano, altri sono da inventare.

Oggi assistiamo anche a un mutamento profondo del senso e del significato del lavoro che va indagato, ma che va anche subito intercettato, «attrezzati» con i processi e gli strumenti della valorizzazione. È fondamentale, nel tempo della quarta rivoluzione industriale, capire come valorizzare, per attrarre, selezionare, trattenere, coinvolgere e soddisfare le persone.

È pleonastico ripetere che siamo in un momento di grandi e piccole discontinuità negli assetti societari, organizzativi, tecnologici e manageriali. In questo quadro dinamico abbiamo necessità di chiarezza, almeno metodologica, e di consapevolezza di ciò che facciamo e di come lo facciamo, nonché di far crescere le competenze di Human Resources (HR). Far crescere il management nella prospettiva della valorizzazione.

Dunque, perché abbiamo scritto questo libro? Per fare sintesi dell'esperienza, comunicarla, discuterla e trasferirla. C'è ancora molto da fare, quindi cominciamo da qui.

Valorizzazione deriva dal verbo «fare»: le persone «fanno» le organizzazioni, pertanto la valorizzazione tratta innanzitutto ciò che le persone fanno, potrebbero fare, potranno fare, hanno fatto.

¹ I. Smithey Fulmer, R.E. Ployhart, «Our Most Important Asset. A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice» *Journal of Management*, 40(1), 2014, pp. 161-192.

Il nostro framework è dunque legato al Do – can do (fare: ora, adesso, come possibilità presente), will do (farai/potrai fare), how you did (che cosa hai fatto) – che rappresenta uno dei modi più comuni e meglio sintetizzati dalla lingua ufficiale della valorizzazione nel mondo industriale e organizzativo, un modo di pensare la relazione tra individuo e lavoro, tra persona e contesto, tra persone.

La valorizzazione, quindi, come fare è: ricercare, osservare, valutare e promuovere il valore, rappresentato innanzitutto dalle persone e dalla loro competenza. Questo il filo che lega il lavoro dalle teorie ai metodi e, nei processi e negli strumenti di valorizzazione, la competenza che diventa asset. Un brain-power libero, infatti, diventa capitale umano quando le persone, tutte o la maggior parte, gli danno un certo ordine e significato, quando la valorizzazione è una storia «plausibile» in senso weickiano², una narrazione comune, quindi trova concretezza e riconoscimento nei processi, nelle attività e nei risultati, quando una forma di coerenza intreccia il processo fondamentale (descritto nel piano strategico, nella Social Corporate Responsibility ecc.) ai processi della valorizzazione. Un fare che vorremmo carico di senso, che definisca un quadro complessivo per conoscere e descrivere la competenza e l'esperienza delle persone di un'organizzazione, contribuisca attivamente al loro sviluppo, orientato senza ambiguità alla formazione, finalizzato a produrre risultati, creare sapere e benessere per le persone, i team e l'organizzazione tutta.

La valorizzazione è Do: noi abbiamo messo insieme e in ordine gli elementi chiave di questo fare e i suoi processi.

Questo lavoro si compone di due parti.

La Prima parte tratta e discute, fra teoria, letteratura ed esperienza, della valorizzazione nei suoi aspetti generali e fondanti, esplicitando le questioni sottese. Propone la discussione del suo oggetto fondamentale, cioè la competenza degli elementi del contesto organizzativo della valorizzazione: la cultura, il metodo, l'etica di HR, che è il suo owner, e la dimensione organizzativa della valorizzazione. Questa parte ha obiettivi molto concreti e orientati all'azione. Ha infatti l'evidente scopo di costruire la cornice di senso e di metodo indispensabile per descrivere i processi e gli strumenti di selezione, valutazione della performance, del potenziale e di compensation e per giungere a una mappatura che fornisca un'epifania del «patrimonio invisibile» ed evidenzi i bisogni per lo sviluppo e le esigenze di sviluppo.

La Seconda parte affronta i quattro processi chiave che realizzano la valorizzazione nelle organizzazioni: selezione, valutazione della performance, valutazione del potenziale, compensation.

L'andamento dei capitoli è volutamente simmetrico. Ciascuno di essi presenta storia e trend, dimensioni, variabili, modelli, processi, metodi e strumenti perché possano insieme costituire a tutti gli effetti un manuale d'uso che ci piacerebbe aiutasse a sostenere e generare le best practices che presto saranno in uso.

² K.E. Weick, *Organizzare. Psicologia sociale delle organizzazioni*, Bologna, Ilse, 1992.

Chiediamo infine venia alle lettrici e ai lettori per aver cercato di rendere questo volume gender fair, per cui per semplificare e sintetizzare il maschile e il femminile della lingua italiana e qualche appesantimento per il riferimento a entrambi i generi strada facendo faremo uso degli asterischi (*) al fine di evitare le desinenze. La valorizzazione delle persone passa inesorabilmente e innanzitutto dal linguaggio, dunque ci abbiamo provato sapendo che dalla selezione alla compensation molta strada dobbiamo ancora fare sulla diversity di genere e su tutte le diversity nelle organizzazioni.

Un ringraziamento particolare ad Alessia Uslenghi che ci ha creduto, a Stefania Demichelis che ha fornito un contributo veramente speciale nella lettura intelligente e nella disponibilità all'impresa, a Monica Depiccoli che ci ha aiutato per la realizzazione degli strumenti forniti nel corredo digitale del volume.

Il materiale digitale a corredo del volume fornisce gli strumenti concreti per realizzare i processi di valorizzazione. Per l'accesso, collegarsi a

<http://mybook.egeaonline.it>

registrarsi e inserire, solo la prima volta, il codice

5648RK6832