

Prefazione e Guerra dei Talenti

... ho girato il mondo in lungo e in largo, grazie a Dio respiro di nuovo aria buona! - - Ma dove sei stato? - - Ah, babbo, sono stato in una tana di sorcio, nella pancia di una mucca e nel ventre di un lupo, adesso rimango con voi. - - E noi non ti venderemo più per tutto l'oro del mondo. - Allora abbracciarono e baciaron il loro Pollicino, gli diedero da bere e da mangiare e gli fecero fare dei vestiti nuovi perché, i suoi si erano sciupati nel viaggio.

Charles Perrault (1967), *LePetit Poucet*. In *Ma Mère l'Oye* (tr. dal francese Carlo Collodi, 1875).

Se la conoscenza si separasse irreparabilmente dal pensiero, allora diventeremmo esseri senza speranza, schiavi non tanto delle nostre macchine quanto della nostra competenza, creature prive di pensiero alla mercé di ogni dispositivo tecnicamente possibile, per quanto micidiale.

Hannah Arendt, *Vita Activa* (1958).

Il filo rosso che caratterizza il volume è l'evoluzione dell'acquisizione delle risorse umane nelle organizzazioni. Un tema importante e centrale che ha connotato lo sviluppo delle scienze psicologiche e manageriali nel lungo percorso che porta dalla industrializzazione della fine dell'Ottocento ai giorni del 4.0 della nostra contemporaneità. Da una selezione "per il job", alla guerra dei talenti e ad un oggi dove forse cambia "quasi tutto".

La proposta editoriale è la pubblicazione assemblata di alcuni scritti relativi al processo di selezione nelle imprese, alla relazione con il mercato del lavoro e con il contesto sociale ed economico. L'ottica di osservazione assume come la psicologia, in quanto disciplina scientifica e centrale - e la figura dello psicologo - abbia giocato un ruolo che si è variamente definito nei contesti organizzativi nel corso del tempo.

Gli scritti sono stati editati nel periodo 2002-2019. I lavori proposti sono cinque e la prefazione al volume ha un valore più ampio, ovvero di proporre al lettore una attualizzazione alla contemporaneità delle nuove tecnologie ed al contesto italiano specifico. Questi lavori originano da e coniugano sia la mia storia professionale in azienda prima e in contesti consulenziali successivamente, sia lo sviluppo delle mie attività di ricerca in ambito accademico.

Riprenderemo successivamente una dissertazione più organica e di senso sui diversi saggi, ma di seguito li presentiamo brevemente. Il primo su *Le origini della selezione professionale* rimanda al contesto culturale americano di fine Ottocento/ inizi del Novecento e ai contributi fondanti di Taylor e Muensterberg. Nel secondo su *La selezione professionale in Italia: dal secondo dopoguerra ad oggi* si ipotizzavano tre fasi e ad esse sono associati alcuni contributi scientifici e/o testimoniali: una riflessione suggestiva ed interessante del professor Renato Rozzi sulla selezione nel centro di psicologia dell'Olivetti di Adriano; un intervento del professor Cesare Kaneklin sulle evoluzioni del ruolo del selezionatore ed infine un terzo contributo sui allora nuovi orizzonti dell'attracting, con un'intervista a Barbara Vailati responsabile del recruitment in un'azienda molto evoluta e all'avanguardia come era Unilever.

Il terzo, del 2008, apre alle suggestioni della selezione finalizzata a garantire il *fit* tra identità personale e cultura aziendale. In esso si riprendono le testimonianze di un lavoro seminariale con alcuni direttori delle Risorse Umane: Alessandro Gallavotti di IKEA, Paola Accornero allora in La Rinascente, e Maurizio Sacchi di KPMG. In questo caso le loro testimonianze avevano contribuito ad arricchire e dare senso a quanto si andava sostenendo sulla centralità della "cultura aziendale". In particolare, in La Rinascente, era interessante in quella fase un profondo *change di posizionamento* strategico ricco di implicazioni operative e di impatti sulle Risorse Umane e la loro selezione.

Il contributo successivo del 2011 si muove nella stessa linea, cogliendo come la *cultura*, la *fiducia* e la *giustizia organizzativa* rappresentino dimensioni cruciali nelle organizzazioni ancor di più sui nuovi ruoli professionali emergenti.

Nell'ultimo scritto, del 2016, si sviluppa un'attenta analisi dei siti web e dei materiali delle società di Executive Search e di altre società di selezione sul segmento del "permanent", da cui emergono alcune criticità di questi servizi, alla luce dei veloci cambiamenti indotti dallo sviluppo della tecnologia e dalle grandi evoluzioni dei contesti organizzativi.

Nella parte finale di questa prefazione, infine, vogliamo presentare alcune riflessioni sull'attuale sviluppo delle nuove tecnologie (tra cui i social, e i sistemi di valutazione), nei termini sia di un'evoluzione nei processi operativi, sia di una più profonda riflessione sul rapporto tra gli sviluppi tecnologici, i cambi epocali, e di come essi orientino in modo nuovo il rapporto tra imprese e mercato del lavoro.

Nei vari scritti si è sempre posta specifica attenzione nel coniugare gli aspetti teorici della psicologia applicata con le dimensioni sopraordinate che si definivano nelle evoluzioni dei sistemi organizzativi e dei sistemi competitivi. Il *processo di selezione* interpretato teoricamente con i costrutti della psicologia applicata e del TQM (Total Quality Management) è stato visto nella sua correlazione con le variabili micro e macro organizzative, i fattori economici, sociali, politici, legislativi. La psicologia delle organizzazioni, in quanto disciplina applicata, trova la sua specifica rilevanza nel "contesto" e nel sistema di relazione che ci porta da Lewin agli scritti dei teorici del Person-Organization fit (P-O fit), quali Daniel M. Cable, Timothy A. Judge, Amy L. Kristof-Brown, a Renzo Carli ed Edgar Schein che hanno interpretato le dinamiche più profonde degli interventi sullo sfondo dei "contesti", delle "culture organizzative", dei processi di cambiamento. Una psicologia situata e storicizzata connotante una ricerca "rilevante" (si veda il modello di Anderson proposto nel quarto scritto) senza riproporre tecnicismi esasperati, talvolta avulsi e non correlati con le altre discipline e la realtà. Crediamo anche di non avere mai ceduto alla proposta di modelli commerciali, di metodologie alla moda (tutto il discorso sulle competenze portato ad un esasperato tecnicismo, per esempio), di suggestioni che "lisciano il pelo" al possibile cliente, cercando invece una attualità rigorosamente scientifica, pratiche utili, essenziali e non ridondanti. Per quanto possibile abbiamo cercato di rispondere alle sfide della contemporaneità.

Sul piano più personale, questa prefazione ha l'intento di riannodare gli studi teorici (condotti prima presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e poi presso Gabriele d'Annunzio di Chieti-Pescara) con le mie esperienze in azienda (in Pirelli) e quelle professionali successive (in Telema). Lo scenario degli scritti è stato il contesto industriale ed economico italiano, quanto avveniva a Milano, le evoluzioni del mercato del lavoro italiano e internazionale.

La citazione di apertura dalla fiaba di Pollicino risponde bene, nella sua configurazione allegorica e simbolica, al lungo viaggio che il volume delinea: le peripezie, i sorci, le mucche e i lupi ma anche i "gatti e le volpi" che ci è capitato di incontrare o che ci hanno attraversato la strada. La citazione dalla fiaba esprime bene il senso del lungo viaggio, che ha portato in diversi mondi, ed i premi e il denaro che il re concede a Pollicino segnano la sintesi finale del racconto. In altri termini, ed è la ragione della seconda citazione, questa volta di Hannah Arendt, ripresa recentemente dal teologo Vito Mancuso, dove il messaggio è quello di non farci sedurre solo dalla conoscenza, ma di tenere vivo il pensiero e come dice Mancuso "coltivare il bisogno di pensare". Potremmo dire che il premio per noi è la possibilità di riguardare il viaggio stesso per poter anche considerare se qualcos'altro deve o potrà ancora succedere.