

Salvatore Garbellano, Vittorio Tesio

# Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale

*Presentazione*

Roberto Savini Zangrandi,  
Presidente Nazionale AIDP

*Premessa*

Prof. Gian Piero Quaglino

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE



**FrancoAngeli**

ECONOMIA



MANAGEMENT





Salvatore Garbellano, Vittorio Tesio

**Un futuro per la Funzione  
Risorse Umane:  
verso una nuova leadership  
professionale**

*Presentazione*

Roberto Savini Zangrandi,  
Presidente Nazionale AIDP

*Premessa*

Prof. Gian Piero Quaglino

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 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)*

## Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Roberto Savini Zangrandi</i>	pag. 7
<b>Premessa</b> , di <i>Gian Piero Quaglino</i>	» 11
<b>Ringraziamenti</b>	» 15
<b>Introduzione</b>	» 17
<b>1. È vero che le persone sono l'asset più importante del patrimonio aziendale?</b>	» 23
<b>2. La Funzione Risorse Umane: business partner o business servant?</b>	» 31
<b>3. Qual è l'orientamento al futuro dei Responsabili delle Risorse Umane?</b>	» 40
<b>4. I responsabili della Funzione Risorse Umane possiedono le competenze richieste per la globalizzazione?</b>	» 46
<b>5. Nell'immediato futuro, l'attenzione della Funzione Risorse Umane sarà verso le persone o le organizzazioni?</b>	» 54
<b>6. Le nuove tecnologie: leva strategica o strumento operativo per la gestione delle Risorse Umane?</b>	» 61
<b>7. L'e-learning: tra disillusioni e qualche speranza</b>	» 68

<b>8. La gestione dei talenti o la valorizzazione delle competenze?</b>	pag. 76
<b>9. L'outsourcing delle attività della Funzione: cambierà il volto e il ruolo della Funzione?</b>	» 86
<b>10. Le generazioni a confronto: flessibilità del lavoro o precarietà?</b>	» 94
<b>11. I nuovi ruoli della Funzione: la gestione della fiducia</b>	» 103
<b>12. I nuovi ruoli della Funzione: l'innovazione come motore della produttività</b>	» 115
<b>Conclusioni: una Funzione da rifondare?</b>	» 125
<b>Bibliografia</b>	» 131

## Presentazione

Qualche mese fa Aidp, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, ha promosso su LinkedIn una discussione sui principali temi di gestione delle risorse umane. Uno dei temi maggiormente oggetto di confronto è stato il ruolo della Funzione risorse umane agito nelle aziende e nelle organizzazioni.

Questa discussione appare quanto mai opportuna e necessaria. Siamo attraversando un periodo di grandi complessità e turbolenze in cui soltanto da poco si stanno delineando i primi segnali di miglioramento.

La Funzione che è chiamata a gestire l'integrazione tra individuo e organizzazione non poteva non risentire di questi cambiamenti.

Durante le fasi più acute della crisi, la Funzione risorse umane è stata chiamata a risolvere problemi che richiedevano, al tempo stesso, grande efficacia ed elevata rapidità di risposta. Numerosi capi azienda, imprenditori, responsabili di realtà private e pubbliche hanno chiesto ai direttori del personale di intervenire rapidamente per abbattere i costi, per migliorare l'efficienza e l'efficacia organizzativa, per utilizzare al meglio gli strumenti della gestione del consenso collettivo e individuale. Grazie alle competenze dei professionisti HR e al sistema degli ammortizzatori sociali oggi presente in Italia, le misure messe in atto dalle direzioni del personale hanno consentito la salvaguardia di molti posti di lavoro, messi in grave pericolo dalla profondità e durata della crisi.

Per quanto ci riguarda intervenire presto e bene su problemi fondamentali per le imprese richiede una conoscenza approfondita del business, un know-how specifico di mestiere, capacità di comunicazione e dialogo con le persone che i professionisti HR hanno mostrato di avere.

Dare priorità a temi vitali e urgenti ha comportato che le direzioni del personale abbiano vissuto, per qualche tempo "in apnea": gran parte delle risorse sono state impiegate per contenere i costi e riorganizzare le strutture aziendali.



L'impegno per "spegnere il fuoco" ha rallentato lo sviluppo di altri processi HR, peraltro, già in fase avanzata, altrettanto strategici, ma caratterizzati da orizzonti più ampi.

Una recente ricerca realizzata da Aidp insieme all'Università Bicocca di Milano, per il Cranet (reperibile sul sito: [www.aidp.it](http://www.aidp.it)) ha confermato che l'85,1 per cento dei direttori del personale delle grandi e medie imprese partecipa ai comitati di direzione e il 9,5 per cento ai consigli di amministrazione. Un altro dato significativo riguarda il contributo delle direzioni del personale ai processi strategici: ben il 56,3 per cento è coinvolto sin dal principio.

Sono dati che confermano, nel tempo, la crescita della rilevanza organizzativa della Funzione HR e quindi il peso che essa ha nelle principali aziende e organizzazioni.

È un percorso di crescita che continua da diversi anni seppure siamo in presenza in Italia di una cultura aziendale che non sempre pone ai primi posti la gestione e la valorizzazione delle persone.

A differenza di quanto avviene, per esempio, nei Paesi del nord Europa, non tutti i capi azienda e gli imprenditori pongono le persone e la crescita professionale al centro della loro attenzione.

Negli ultimi anni, inoltre, la diffusione di approcci e modelli di business che hanno privilegiato i risultati nel breve e, spesso, nel brevissimo periodo, ha contribuito a mettere in secondo piano i temi della crescita e dello sviluppo delle persone che, per loro natura, richiedono prospettive di medio-lungo termine.

Oggi le concezioni basate in prevalenza sui risultati finanziari a breve sono entrate in crisi e questo "vuoto" costituisce un'occasione importante, ma non sufficiente, perché la Funzione HR possa svolgere un ruolo di maggior peso, mediante la diffusione di una cultura manageriale e aziendale più attenta alle persone.

Il percorso di crescita del "peso" dei professionisti HR nelle organizzazioni riprenderà con forza soltanto quando, superata questa crisi, accanto all'implementazione delle decisioni che riguardano i processi di contenimento dei costi e di ristrutturazione, le imprese porranno al centro del loro impegno le azioni per lo sviluppo delle competenze e capacità necessarie per elevare la competitività aziendale.

Valorizzazione della leadership, che nel contesto globale assume caratteristiche nuove, crescita e aggiornamento delle competenze delle persone, capacità di operare con flessibilità e attitudine imprenditoriale, sono diventate condizioni essenziali per poter competere con successo nei mercati internazionali.

Recupero dell'efficienza e sviluppo delle professionalità piuttosto che essere due tipologie di azioni contrapposte tra loro, sono già in molte realtà, due facce della stessa medaglia.

È su questo snodo che si costruisce la centralità della Funzione HR nelle imprese, perché soltanto i professionisti HR hanno nelle aziende, oggi, il know-how necessario per ideare e governare sia i progetti di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa sia le azioni mirate per sviluppare e valorizzare le persone. Per il semplice motivo che a questo dedicano tutto il loro tempo, impegno e passione.

È soltanto nella Funzione HR che oggi si trovano le competenze e le metodologie necessarie per identificare i bisogni di know-how a cui le imprese dovranno far fronte in un prossimo futuro.

Pochi sono consapevoli che l'Italia ha una delle forze lavoro più anziane in Europa. Il suo progressivo invecchiamento rischia di causare in pochi anni perdite di know-how e di capacità realizzative rilevanti. Questo problema, spesso sottovalutato, va via via aggravandosi a causa della tendenza a pianificare soltanto nel breve termine. In molte aziende la pianificazione strategica delle competenze non va oltre un anno.

Le imprese usciranno dalla crisi rafforzate se sapranno far crescere e sviluppare la leadership delle persone che sanno "fare la differenza" e, allo stesso tempo, tirar fuori, gestire e valorizzare il talento presente in ciascun individuo.

La valorizzazione del talento dell'individuo è possibile quando i responsabili del personale, oltre a comprendere il business, e le esigenze di know-how nel tempo, conoscono le persone, le loro aspettative, i loro punti di forza e aree di miglioramento. Questa conoscenza costituisce un punto di riferimento essenziale per creare sistemi organizzativi che siano idonei a far sì che il talento possa esprimersi e diventare motore di innovazione, cambiamento, produttività.

Inoltre oggi le persone esprimono bisogni nuovi: dall'equilibrio della vita professionale con quella familiare al poter affermare la propria identità anche nei contesti di lavoro (per esempio, culturale, religiosa nazionale, etnica, genere, età ecc.). Questi bisogni devono essere soddisfatti perché il talento possa esprimersi.

In molte aziende, anche di medie dimensioni, è ormai frequente che tra i dipendenti si contino molte nazionalità ed etnie diverse. Ciascuna azione della Funzione HR – dalla comunicazione, alla formazione, allo sviluppo – deve tener conto di questa specificità per essere efficace e raggiungere gli obiettivi aziendali fissati.

La Funzione risorse umane ha spesso avuto la capacità di fornire rispo-

ste mirate nel rispetto delle specificità di ciascuno, attraverso una segmentazione accurata delle comunità di persone che lavorano nelle organizzazioni e per le organizzazioni.

Questa segmentazione ha contribuito a far emergere nelle aziende un insieme di comunità professionali e non, ciascuna portatrice di attese, valori e know-how specifici. Tale pluralità rappresenta una ricchezza preziosa per le organizzazioni. Saper governare le relazioni tra le diverse comunità presenti nelle organizzazioni vuol dire valorizzare il potenziale presente nelle persone.

Molte indagini promosse da Aidp hanno messo in evidenza che la motivazione e il know-how delle persone sono fattori determinanti per uscire dalla crisi. In un contesto di crescente complessità dove le persone che lavorano per l'organizzazione sono sempre più spesso in un rapporto diverso da quello di dipendenti, le relazioni sono sempre meno strutturate e sempre più fisicamente e culturalmente distanti c'è un grande bisogno di professionisti e funzioni HR in possesso di competenze, conoscenze, sensibilità e visione, che riescano a comprendere e gestire questa profonda trasformazione del mondo del lavoro.

*Roberto Savini Zangrandi*  
Presidente Nazionale Aidp

## Premessa

Le crisi non sono una novità. Prima della crisi attuale ogni decennio ha avuto la propria: negli anni Settanta, nei primi e negli ultimi anni Ottanta, nei primi anni Novanta. La novità della crisi da cui stiamo uscendo è che essa ha colto la Funzione risorse umane in una fase di profonda riflessione sul ruolo effettivamente agito in numerose aziende e organizzazioni.

Questo libro è il risultato di una ricerca iniziata più di due anni fa nell'ambito delle attività svolte dalla Facoltà di Psicologia dell'Università di Torino. A fronte di alcune situazioni di eccellenza della Funzione, si percepiscono segnali di perdita di rilevanza organizzativa. Sono vissute la stanchezza del ruolo, le difficoltà di chi è chiamato ogni giorno a risolvere problemi urgenti, la progressiva deriva verso un ruolo di *problem solver di lusso* e, in diversi casi, la crescente subordinazione verso le esigenze di business.

È possibile, oggi, invertire la tendenza alla marginalizzazione della Funzione risorse umane, con il fine di acquisire o riacquisire una nuova leadership professionale?

Questa domanda costituisce il filo rosso del libro, assieme a un assunto di base: le persone fanno la differenza in termini di competitività e risultati aziendali quando sono guidate e gestite da un team di vertice che di esse si prende cura, ne coltiva lo sviluppo e la valorizzazione.

Oggi lo stato di disagio in cui spesso vive la Funzione risorse umane può essere superato purché si riprenda a dare centralità alle persone che operano nelle organizzazioni.

Dare centralità alle persone vuol dire, da parte della Funzione, avere la capacità di rispondere alle loro attese in termini di sviluppo e crescita professionale, di creazione di spazi organizzativi di cui ciascuno sia responsabile, di corrispondenza e coerenza dei valori degli individui con quelli dell'organizzazione. Questo modo di intendere la centralità va oltre le pressioni e le esigenze che derivano dall'attuale situazione economica e istituzio-

nale, proprio perché ha alla base il rispetto delle persone, il senso di responsabilità che occorre avere verso ciascun individuo nell'organizzazione.

Per questo motivo dobbiamo parlare di gestione delle persone e non di risorse umane o ancora più forzatamente di capitale intellettuale. Quest'ultimo termine, nel recente passato, ha avuto un'ampia diffusione, ma ormai si è rivelato eccessivamente riduttivo per comprendere le dinamiche sociali delle organizzazioni, oltre che logoro in quanto preso in prestito da culture lontane e che hanno perso una parte consistente del loro prestigio e smalto. Dare centralità alle persone vuol dire rispettare e riconoscere sia le specificità individuali sia quelle collettive.

Nelle organizzazioni sono, infatti, presenti una pluralità di comunità di persone ognuna delle quali esprime un insieme originale e specifico di bisogni, attese ed esigenze. Ogni organizzazione vive grazie alle comunità che crea e sviluppa al proprio interno e nel loro spazio di influenza. Nelle organizzazioni è possibile individuare le comunità che ne costituiscono la base: i neo assunti, le persone che sono in uscita, quelle che hanno un'elevata anzianità aziendale, quelle che operano nelle organizzazioni con contratti a tempo determinato, flessibile, part-time (il lavoratore temporaneo spesso precario).

Le comunità professionali non circoscrivono il proprio ambito nelle competenze e nel know-how di mestiere, ma si estendono alle esperienze, alla vita, ai valori di riferimento creando reti di relazioni complesse.

La crisi economica ha contribuito a indebolire il sistema di relazioni tra le comunità e al loro interno. Presidiare il sistema delle alleanze tra le persone e l'organizzazione è diventato fondamentale per la Funzione risorse umane in quanto fiducia e collaborazione costituiscono elementi indispensabili per la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione.

Occorre non confondere il presidio delle alleanze con la semplice ricerca del consenso. Il consenso mira alla gestione del presente, o per utilizzare una terminologia diffusa negli anni Sessanta, ha la finalità di gestire i "fattori igienici" della motivazione. Guidare e gestire il sistema delle alleanze vuol dire, invece, operare sui valori che costituiscono il terreno comune, consolidare la piattaforma culturale che assicura la continuità sia delle imprese sia delle persone. Gestire il consenso vuole dire rendere le persone soddisfatte dello *status quo*, gestire il sistema delle alleanze significa, invece, cambiare la gerarchia delle aspettative delle persone per rispondere al cambiamento e favorire l'innovazione. In questo modo si collega e si intreccia il presente e il futuro delle organizzazioni e delle persone che vivono in esse.

Alleare deriva dalla parola latina *alligare*, che ha come significati

“legare a”, “legare con un patto”: individuare, creare e sviluppare i nuovi e antichi legami costituisce l’essenza dell’attività di chi opera nella Funzione.

Per uscire dalla crisi, la Funzione risorse umane non può che stare dalla parte delle persone: quando la Funzione abbandona questa prospettiva, diventa ininfluente, il valore aggiunto fornito decade e, di conseguenza, la sua voce si fa flebile e difficile da ascoltare. In alcuni casi scompare dai luoghi in cui si prendono le decisioni importanti dell’organizzazione.

Chi gestisce le persone fa sempre lo stesso mestiere: coltivare l’integrazione delle persone nell’organizzazione. I basic della professione non possono essere dimenticati o rimossi a causa di congiunture negative. In queste fasi, invece, occorre saperli rinforzare per gestire i reali bisogni delle persone e delle organizzazioni attraverso una maggiore consapevolezza della propria specifica professionalità di chi opera nella Funzione.

*Gian Piero Quaglino*  
Facoltà di Psicologia Università di Torino

*A Maria  
e a Vanda*

## Ringraziamenti

Sentiamo l'obbligo, non soltanto formale, di ringraziare le persone che con noi hanno percorso il sentiero, non breve, della ricerca che ha portato alla stesura di questo libro: innanzitutto i responsabili e gli esperti della Funzione Risorse Umane di 25 aziende italiane, che con le loro interviste hanno offerto le idee e il materiale di riferimento per il nostro lavoro. Un grazie sincero ai colleghi e agli amici che ci hanno messo in contatto con le aziende partecipanti.

La nostra gratitudine va al professor Gian Piero Quaglino della Facoltà di Psicologia dell'Università di Torino che ha dato l'indirizzo metodologico dell'indagine, ha seguito lo svolgimento dello studio, oltre a fornire il supporto della sua struttura. È merito, infatti, delle brave e instancabili dottoresse Laura Viada e Stefania Santoro l'elaborazione del quadro sinottico del ricco materiale messo a disposizione dai nostri intervistati oltreché il primo "output" del progetto di ricerca.

Il nostro ringraziamento va anche all'Associazione Italiana Direttori del Personale: in particolare al Presidente dottor Roberto Savini Zangrandi, che ha voluto sponsorizzare la pubblicazione del libro e al Vice Presidente dottor Paolo Iacci.

Infine, un riconoscimento affettuoso alle nostre mogli che, con pazienza, hanno dato un grande contributo alla realizzazione di questo lavoro: a Vanda che più volte ha letto il manoscritto fornendo suggerimenti preziosi e a Maria che ha sempre creduto nell'utilità del libro per sostenere l'equità nella gestione delle persone nelle organizzazioni.





## Introduzione

Nella ricerca di un libro sulla gestione delle persone nelle organizzazioni può capitare di rivivere la storiella dell'ingenuo lettore che entrando in libreria chiede: "Avete qualcosa sulla gestione delle risorse umane?" e di sentirsi rispondere: "Sì, vada a vedere laggiù, su quel ripiano dopo la fantascienza".

Questo aneddoto, riproposto più volte per i temi più diversi, deve essere ben tenuto in mente da chi si appresta a proporre un ennesimo libro sulla gestione delle persone. Il pericolo che si corre in questo caso è quello di presentare soltanto buone prassi, esempi eccellenti e organizzazioni di successo, che tentano di proporre soluzioni semplici a problemi complessi.

Questo libro è più ambizioso: ha infatti come finalità quella di indagare e cercare di prevedere il ruolo e le modalità operative della Funzione risorse umane nel prossimo futuro.

È un percorso d'indagine rischioso, ma è un rischio che oggi val la pena di correre. Siamo di fronte a periodi eccezionali. Secondo la Banca d'Italia, negli ultimi anni circa metà delle 65.000 imprese industriali e di servizi con almeno 20 dipendenti sono state coinvolte in processi di ristrutturazione e si è stimato che i due quinti delle aziende, nel 2009, abbiano ridimensionato il personale (Draghi, 2009).

La crisi ha colpito non soltanto i risultati economici e finanziari di banche e imprese, ma soprattutto gli approcci e le modalità di gestione delle organizzazioni che sembravano consolidati e vincenti.

L'attualità del tema è confermata dalla letteratura e dalle circostanze.

Da un lato, molti tra i principali esperti di gestione delle risorse umane (Edward Lawler dell'University of South California, Jeffrey Pfeffer di Stanford, Peter Cappelli della Wharton School) hanno messo in evidenza il diffuso declino della Funzione risorse umane e, in modo unanime, ne hanno auspicato un deciso rinnovamento.

Dall'altro lato, un recente articolo del *Financial Times* aveva come titolo: "HR Must Raise its Game" (Stern, 2009a), che potremmo tradurre in

questo modo: la Funzione deve alzare la posta in gioco, ma anche mettere una marcia in più, fare un salto di qualità, migliorare le proprie prestazioni.

Oggi occorre che la Funzione risorse umane alzi la testa per essere all'altezza dei nuovi problemi: il rischio è che, una volta superato il periodo di difficoltà, le aziende si ritrovino con un patrimonio di motivazioni e professionalità impoverito e inadeguato quando la crisi sarà superata (Draghi, 2009).

Questa necessità si fa sempre più pressante, soprattutto perché cresce la percezione e spesso la consapevolezza della progressiva marginalizzazione della Funzione risorse umane dai processi decisionali rilevanti. Il peso della Funzione dipende in maniera significativa dall'importanza reale delle persone nei modelli di business e nella tipologia di vantaggi competitivi che si intendono perseguire.

Quando la gestione delle persone viene ricondotta alla dimensione di una voce di costo da gestire nell'ottica del breve termine, si riducono gli spazi per politiche, metodologie e prassi finalizzate allo sviluppo delle competenze e del know-how necessario per competere. Conoscere il business, sviluppare una competenza di buon livello, maturare le qualità della leadership richiede un complesso di esperienze, apprendimento sul lavoro, formazione, che si realizza soltanto quando il management e i responsabili delle risorse umane riescono a trovare un equilibrio tra le esigenze attuali del business con quelle del medio termine.

Se prima della crisi si potevano tollerare gli slogan sull'importanza delle persone nelle organizzazioni, oggi, invece, si sta radicando una comune sensazione di cattiva retorica quando si parla di persone come principale *asset* aziendale. Troppe volte questa dichiarazione di principio è stata contraddetta da fatti, scelte e azioni del management di cui fanno parte i responsabili del personale.

Allo stesso modo, aumenta la distanza tra la dichiarata business partnership della Funzione risorse umane con la direzione aziendale e una realtà che invece, in molti casi, è ben lontana dall'essere tale. Sono sempre più numerosi i segni di una Funzione che è diventata *servant* verso le esigenze del business, gestito spesso in modo poco lungimirante e soprattutto poco attento ai bisogni e alle attese delle persone. Il passaggio da business partner a *business servant* è stato breve e spesso realizzato in modo inconsapevole: in molti casi la Funzione risorse umane si è trasformata da "interprete attivo" di strategie e politiche aziendali a "esecutore" di scelte e decisioni.

La condizione di esecutore porta il più delle volte i responsabili della Funzione a svolgere il ruolo di *problem solver di lusso*, in altri casi, invece, la Funzione agisce come puro specialista con una scarsa integrazione con i vertici e le strategie aziendali.

In molte situazioni questa evoluzione (o involuzione) può aver rappresentato una strada obbligata: abbiamo vissuto un lungo decennio di cambiamenti e ristrutturazioni, che hanno profondamente cambiato il modo di fare impresa e di gestire sia le organizzazioni che le persone. Oggi stiamo acquisendo la consapevolezza che i modelli di business e di gestione aziendale che si sono consolidati negli ultimi decenni non hanno assicurato né una crescita solida né un'equa distribuzione della ricchezza e questo ha evidenti ricadute gravi, sia sul piano sociale sia su quello strettamente economico.

A crisi ormai conclamata, Jack Welch – capo della General Electric per molti anni e una delle figure più note nel management degli anni Ottanta e Novanta – ha ammesso che concentrarsi sui profitti trimestrali e sull'aumento del valore delle azioni è stata “l'idea più stupida al mondo” e ha affermato che “il valore azionario è un risultato, non una strategia” (Guerre-  
ra, 2009).

Oltre che di crisi finanziaria e di crisi nell'economia reale, in realtà occorre parlare anche di un'altra crisi a esse strettamente correlata e sottostante, quella manageriale. È stata una crisi che ha messo in discussione lo stile di management, il modo di fare impresa, la logica che presiede i principali processi decisionali. L'intera gestione aziendale e quindi anche la gestione delle persone, con il suo sistema di metodologie e strumenti, si è spesso allineata alla logica trimestrale dei bilanci e all'incremento delle performance nel breve periodo. Questi sono stati gli anni in cui in molte aziende è prevalsa una leadership, spesso definita “eroica” ma, in realtà, “muscolare”, fondata su personalità molto forti, finalizzata alla realizzazione del “tutto e subito”, e a ben guardare di “eroico” non aveva proprio nulla (Stern, 2008).

Questo modo di pensare non si è limitato ai vertici delle grandi aziende americane, piuttosto ha pervaso in modo capillare ampi settori della cultura manageriale, coinvolgendo molti dirigenti di livello intermedio anche nei Paesi europei.

La diffusione di queste logiche ha portato non soltanto alla crescita delle disuguaglianze retributive all'interno delle aziende non giustificate da alcuna forma di merito, ma anche a una crisi di fiducia e motivazione dei dipendenti che ha pochi precedenti nella vita delle aziende.

La Funzione risorse umane deve far fronte a questi problemi.

Di per sé essi non sono nuovi, ma sono nuovi per portata, ampiezza e profondità, e per risolverli alla radice occorre agire sulla cultura aziendale. Negli anni Settanta e Ottanta la Funzione risorse umane svolgeva un ruolo “traente” nel rendere la cultura manageriale coerente con i nuovi