

RUBRICHE

LIBRI

Così si gestiscono le persone

Riassumere in poche righe un libro così denso di contenuti è pressoché impossibile. Perciò mi limiterò a dirvi perché vale la pena leggerlo e cosa lo distingue da altri manuali sul tema. Anzitutto una precisazione: *People management* è un aspetto del Comportamento organizzativo. Ma Gabriele Gabrielli, ex direttore del personale di aziende di spicco, docente Luiss e autore fra i più prolifici, gli conferisce la dignità di una materia autonoma.

Ciò che salta subito all'occhio è l'impaginazione. "Abbiamo immaginato il libro come una sorta di home page sul People management - scrive l'autore - piena di ipertesti e link attivi". Ne risulta una sorta di testo nel testo che può essere consultato saltando da un capitolo all'altro, persino da una scheda all'altra, come in internet. Nonostante l'apparente frammentarietà, il libro ha una struttura organica, distribuita in sette robusti capitoli che attingono a discipline diverse con un taglio che coniuga teoria e prassi. Si parte dai principali trend socio-economici e culturali che impattano sulla vita organizzativa. Uno scenario nuovo che sovverte la scala dei valori e le priorità, conferendo un diverso significato al lavoro, mettendo al centro problemi emergenti quali il *diversity management*, l'*employability* e, non ultimo, la ricerca del difficile equilibrio fra vita lavorativa e vita privata. Ce n'è quanto basta a farsi un'idea della complessità in cui il People manager si trova oggi a prendere decisioni. Il libro pas-

sa poi al setaccio quella variabile complessa denominata "persona", transitando da tematiche classiche, quali la motivazione, a quelle più recenti sull'*engagement*; dalla teoria sociale cognitiva di Albert Bandura al Total reward, ovvero i riconoscimenti, non necessariamente monetari, che rafforzano il commitment. Non poteva mancare il tema della valutazione/valorizzazione delle persone che qui trova singolare approfondimento, soprattutto nel descrivere l'evoluzione dai tradizionali Assessment al Development Centre dove il progetto di crescita è demandato all'individuo, promotore del proprio sviluppo. Una menzione a parte merita il capitolo sulla ricer-

ca dei talenti, cui Gabrielli non risparmia critiche fondate e sottolinea l'evoluzione che tale concetto ha assunto nel *wikinomics*. "Le nuove modalità collaborative e *open sourced* - scrive - creeranno nuove tensioni nel mercato della conoscenza per attrarre e trattenerne talenti disseminati in giro e raggiungibili ovunque, sottraendoli alla tradizionali gerarchie". Anche il tema Carriera e Sviluppo si arricchisce di nuove ipotesi. "Far carriera oggi può significare essere impegnato costantemente in nuovi progetti ed esprimersi in ambienti di lavoro stimolanti che accrescono la competenza e rafforzano l'*employability*". Un corposo capitolo sulla compensation chiude il libro. ■

Raul Alvarez
r.alvarez@inalto.it

People management
di Gabriele Gabrielli
Franco Angeli, 2010
Pagine 398, euro 45,00

Tre domande all'autore

Professor Gabrielli, oggi, che prevale la politica dei tagli, quali sono gli strumenti irrinunciabili del People management?

La gestione delle persone prima di una cassetta degli attrezzi è un approccio fondato su una visione. È il posizionamento che hai sul lavoro a illuminare diversamente gli strumenti. Se la persona è al centro, anche quando si taglia, verranno privilegiati certi strumenti. Oggi quello più sottovalutato è la consapevolezza sulle decisioni e sulle conseguenze delle proprie azioni nell'ambito del People management.

Nelle aziende italiane una politica evoluta di People management comincia a diffondersi?

Di passi avanti ne sono stati fatti, ma la cultura di People management è ancora considerata "cultura specialistica" di una funzione. Bisogna far crescere la consapevolezza che, senza conoscere il comportamento organizzativo, le sue dinamiche e gli strumenti con cui può essere gestita la motivazione e il coinvolgimento delle persone, non si può fare management e impresa sostenibile.

Nel suo libro non compaiono molti case history di Pmi. Significa che la People strategy non è ancora entrata nel dna di questa tipologia di aziende?

Nelle Pmi, la People strategy è sempre presente, spesso anche meglio delineata che nelle grandi. Un imprenditore quando crea la sua business idea già sa quale ruolo voglia assegnare alle persone. Non ho mai incontrato un imprenditore che, nel parlarmi della sua impresa, non mi abbia anche espresso con efficacia la sua filosofia sul lavoro.



Gabriele Gabrielli