

Giorgio Pivetta

# RISORSE (MOLTO) UMANE

Miti, riti e dilemmi in un viaggio  
tra passato e futuro

prefazione di  
Andrea Granelli

guerini **NEXT**

## PREFAZIONE

In questa mia breve introduzione del libro di Giorgio Pivetta scopro subito le carte. Il libro è stimolante, ispirativo e soprattutto ci voleva. Nonostante i crucci dell'autore sull'opportunità di scrivere un "altro libro sulle risorse umane", ritengo che ce ne fosse proprio il bisogno. Troppo specialismo, troppa teorizzazione (soprattutto etnografico-sociologica) ci avevano fatto perdere la visione di insieme – non solo sui perimetri degli studi organizzativi ma soprattutto sulle questioni – anzi i dilemmi – da affrontare e sui miti e riti che hanno progressivamente dato forma alla materia.

Conoscendo personalmente l'autore so che tra i suoi pensieri c'era il desiderio di trovar posto per il suo libro "sulla collina, tra la serra della manualistica e l'alto bosco dei sapienti", frase che mi ha confidato aver udito da un editore emergente quando rifletteva sul posizionamento di una nuova collana.

E in effetti questo libro è un manuale, nel suo significato più autentico. La versione moderna del manuale secondo l'accezione dello stoico [Epitteto](#), autore, come noto, di un celebre libretto composto di 53 precetti che tanto influenzò la cultura occidentale (vi è addirittura una traduzione di Giacomo Leopardi). Non tanto manuale operativo quindi – inteso cioè come raccolta di indicazioni per effettuare correttamente specifiche operazioni (un tempo fatte necessariamente con il lavoro delle mani, da cui l'espressione) – ma nella sua accezione etimologica e fondativa: *Encheiridion*, che in greco significa letteralmente "oggetto che si tiene in mano" e indica quindi uno strumento che, in quanto utile, deve essere sempre a portata di mano. E, come i *florilegia* di aforismi raccolti dai sapienti, potenzia la nostra comprensione, ci fornisce continui stimoli, ci viene in soccorso nei momenti difficili in cui siamo disorientati e, inoltre, facilita la condivisione con gli altri.

Interessante poi il metodo adottato dall'autore, di cui emerge chiaramente il *background* umanistico e la passione per la cultura nelle sue varie forme; e vien da dire come potrebbe essere altrimenti per chi si deve occupare di "risorse umane", o meglio, di persone, valori e cultura aziendali?

Innanzitutto, usare come griglia interpretativa i miti e riti, per ricordarci che le fondamenta con cui l'essere umano si fa comunità valgono anche nelle imprese e per darci uno strumento di lettura che ci fornisca indicazioni sulla genesi di determinati comportamenti organizzativi e ci ricordi anche quanto è complesso modificarle. Infatti le sue motivazioni e forme di un rituale attingono e si rafforzano con l'inconscio collettivo; sono dunque archetipiche e ancorate a parti profonde dell'essere umano.

Su questi temi dovremmo riprendere le considerazioni – tuttora attualissime e utili – del grande studioso delle religioni [Mircea Eliade](#). Per rimanere ai nostri tempi, particolarmente attuale e stimolante è [Byung-Chul Han](#), filosofo eclettico coreano che scrive in francese. È uno dei rari (e preziosi) casi di una mente orientale che rilegge con le sue categorie il mondo occidentale. In particolare Han propone un recupero del simbolismo dei riti come pratica "potenzialmente in grado di liberare la società dal suo narcisismo collettivo", riaprendola al senso di una vera connessione con l'Altro e contribuendo a "re-incantare" il mondo.

In secondo luogo, soprattutto nei casi più complessi, rileggere alcune questioni come dilemmi mette in luce la componente più ambigua e paradossale, che non può pertanto essere inquadrata né risolta con un approccio esclusivamente razionale. La rappresentazione in forma dilemmatica ci forza a una rilettura anche dei contesti conosciuti con uno sguardo e un metodo critico e richiede una capacità di saper elaborare i contrasti e riscoprire la *coincidentia oppositorum* di molti fenomeni. Infatti l'ambiguità svelata dai dilemmi è di per sé ricchissima di informazioni ma è colta solo con uno sguardo diverso. Lo chiarisce in modo efficace [Gustave Thibon](#) – il celebre “filosofo contadino”: «uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti – tensione feconda tra poli diversi e complementari».

Infine la scelta di sacrificare in modo consapevole quel tipo di dimensione universale supportata dai campioni statisticamente rilevanti. E ciò grazie a due azioni. Innanzitutto ancorando le sue riflessioni teoriche sulla propria esperienza professionale – ricca ma individuale. Il contributo della storia di un'azienda eccellente come Campari, infatti, traspare in ogni dove – anche se la *pruderie* dell'autore la tiene in filigrana togliendola dai riflettori per evitare ogni forma di strumentalizzazione e auto-celebrazione.

Ma anche avendo scelto di intervistare solo quattro figure professionali, diventati idealtipi. Torna alla mente il metodo alla base di uno degli studi più influenti della scienza dell'organizzazione, condotto da [Henry Mintzberg](#) attorno agli anni '70: un'osservazione molto approfondita e per una settimana continuativa di 5 manager. I risultati dello studio hanno consentito di produrre uno dei libri fondativi delle scienze organizzative: *The Nature of managerial Work*.

Un altro aspetto, fra i tanti degni di nota, è la particolare attenzione dedicata al linguaggio, a specifiche parole, di cui l'autore analizza l'etimologia per riportare alla luce significati sepolti, spesso vere e proprie polisemie. «Chi parla male, pensa male e vive male. Bisogna trovare le parole giuste: le parole sono importanti!» afferma Michele Apicella alias [Nanni Moretti](#) in *Palombella rossa*.

Utile a questo proposito la considerazione che [Gaston Bachelard](#) fa ne *La poetica della rêverie* parlando dello scrittore Edmond Gilliard, che si considera un artigiano del linguaggio: «Se fossi più sicuro del mio mestiere metterei fuori fieramente la mia insegna: “Qui si puliscono le parole...”. Scrostare parole, lustrare vocaboli: duro, ma utile mestiere»

Oltretutto un linguaggio povero di termini rimpicciolisce sia la nostra comprensione del mondo che anche le possibili opzioni di intervento. Ce lo ricorda [Ludwig Wittgenstein](#) in celebre passaggio del suo *Tractatus*: «I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo». Se non so nominare un oggetto, per me questo oggetto non esiste.

Dobbiamo allora rigenerare un vocabolario organizzativo (ri)dando alle parole il loro significato autentico – spesso più ricco e polisemico rispetto alle pratiche d'uso... e talvolta anche potenzialmente contraddittorio. E ciò richiede, *in primis* a chi si occupa di risorse umana, di possedere cultura umanistica, abilità linguistico-retoriche e sapersi muovere a proprio agio nell'ambiguità.

Il libro compie una carrellata ampia e completa dei principali temi organizzativi – o meglio dei miti, riti e dilemmi – che un direttore HR, ma anche un CEO consapevole, dovrebbero (ri)conoscere e padroneggiare.

La parte conclusiva del libro – “Il future di HR” – riflette sulle prospettive di questa funzione. Senza nulla togliere ai lettori curiosi, vorrei aggiungere una mia considerazione in proposito.

Se rileggiamo le trasformazioni del contesto con la lente HR, tre sono particolarmente significative:

1. Cresce e di molto la nostra comprensione del funzionamento – in condizioni di sia normalità che di stress e patologiche – dell’essere umano.
2. La rivoluzione digitale continua la sua avanzata – diffusiva e trasformativa – modificando non solo il nostro *modus operandi* ma anche la nostra comprensione del mondo.
3. Il contesto – non solo lavorativo ma anche sociale, culturale, economico, sanitario, climatico e geopolitico – si trasforma in modo radicale e riemerge la conflittualità come cifra della contemporaneità

E ogni volta che cambia il contesto, devono cambiare anche le organizzazione e i comportamenti e HR non può non essere guida e artefice di questi cambiamenti. Serve allora consapevolezza e soprattutto molta formazione. Qui veniamo alla parte *dolens*. Il team HR è nei fatti il medico dell’organizzazione e, come il medico, è talmente concentrato sulle fragilità degli altri che spesso ignora le sue. Per questo motivo progetta formazione ma ne fa poca per sé – se escludiamo naturalmente quella tecnica.

È invece servono più soft skill – e prioritariamente intelligenza emotiva, arte retorica, pensiero critico e *sense making* (quell’abilità che Steve Jobs chiamava “connettere i punti”).

Gli antichi Greci avevano compreso la natura e anche la complessità nel formare queste competenze, che infatti chiamavano *techne* per esprimere due concetti fra loro collegati: sia tecnica che forma d’arte. Infatti la parola indica sia il metodo (la tecnica) necessario per praticarla, sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, riesce a superare il metodo stesso diventando arte. La complessità e ambiguità nel definire le *soft skill* e “fabbricarle” dipende da due fattori: perché designano sia un’abilità spontanea che una competenza acquisita con l’insegnamento; e perché designano tanto una semplice tecnica, quanto all’opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

Per rafforzare e padroneggiare le *soft skill* bisogna anche uscire dalla retorica della concretezza e del *learning by doing*. Non basta, cioè, studiare (poco) e sperimentare (molto) sul campo: bisogna – per essere tra i bravi – studiare molto, riuscire ad avere anche intuizioni (che vanno oltre il sapere codificato), saper riflettere e soprattutto applicare il pensiero critico per arrivare a una nuova consapevolezza del fenomeno. Solo così si possono scoprire modi diversi di fare ciò che si è sempre fatto.

*CEO di Kanso e co-fondatore di Venture Thinking*