

# La conferenza

## *Il capitale umano in tempo di crisi*

di Cristina Ferrari

---

Vezia – C'è un altro capitale, oltre a quello relativo alle finanze, che ogni azienda, grande o medio-piccola che sia, deve considerare. Un capitale umano, di uomini e di donne, che dovrebbe incarnare il “tesoro” più prezioso di ogni datore di lavoro che guardi al futuro con ottimismo e lungimiranza. Se ieri erano, quindi, perlopiù “numeri”, operai e dipendenti, oggi sono le “risorse umane”. Termine però poco tradotto nella realtà e che, in molti casi, meriterebbe una seria riflessione. Una discussione questa intavolata ieri a Villa Negroni nell'ambito del congresso dedicato alle sfide poste dal manage-

ment delle risorse umane. C'è, infatti, ancora molto da discutere, soprattutto in periodi di crisi e di forti cambiamenti come quello attuale, sul valore da dare al personale. Un tassello fondamentale di ogni azienda che, suo malgrado, deve fare i conti con ristrutturazioni e mutamenti, volontari o involontari, di rotta. E così là dove c'è da risparmiare c'è, quasi sempre, un dipendente da annullare.

Non solo. Oggi più di ieri, è stato evidenziato, è più che mai indispensabile infondere fra i propri quadri e collaboratori la cosiddetta motivazione. Lo ha ben detto, nel corso degli interventi, la psicologa del lavoro e consulente strategica Anna Zanardi: «*Possono essere molte le ragioni che creano resi-*

*stenza di fronte a ciò che cambia* – ha sottolineato – *importante è dunque individuare ragioni e spiegazioni che portano a motivare le persone e i team, affrontando così positivamente i mutamenti*». Certo non sempre è cosa facile, considerati, come ha riportato il filosofo Franco Zambelloni, i radicali cambiamenti sociali e culturali, con particolare attenzione all'incidenza, quanto positiva che negativa, dei mezzi e delle modalità di comunicazione sui comportamenti di ciascun individuo. Perché, come non ha mancato di ricordare Sandro Lombardi, già direttore dell'Associazione degli industriali ticinesi, stiamo assistendo da una parte ad un cambiamento “dovuto” (imposto cioè dall'esterno) ma nel

contempo anche “voluto” (il bisogno psicologico di cambiare). Un aspetto, questo, che non va preso sottogamba. Anzi, ciò che va fatto, oggi, è proprio trasformare questi cambiamenti imposti dall'esterno in motivi di nuove opportunità al fine di crescere e migliorare in ogni ambito lavorativo. Con la crisi, soprattutto, ma anche in momenti più tranquilli per il mercato del lavoro in genere, il patronato non può non fare attenzione a quella che è stata definita la gestione del cambiamento. Questo tanto nel momento dell'assunzione, ma in particolar modo nei successivi livelli che riguardano il mantenimento, la motivazione e la formazione dei dipendenti, fino alla separazione da essi.